



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة

دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال

- دراسة حالة بلدية تمالوس -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

أ/ سعيود عبد الغني

من إعداد الطلبة:

بوشعالة سلمى

بوفروق رانيا

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ/ سعيود محمد عبد الغني	أستاذ مساعد -أ-	جامعة سكيكدة	مشرفا ومقررا
أ/ كحلوش مصطفى	أستاذ مساعد -أ-	جامعة سكيكدة	رئيسا
أ/ عادل شكري	أستاذ مساعد -أ-	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024

## كلمة شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله عز وجل

على توفيقه وفضله في إنجاز هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف " محمد عبد الغني سعيود "

الذي كان نعم المشرف والموجه الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ولم يبخل علينا

بالنصح والتوجيه من أجل أن ينجز هذا البحث في أحسن صورة

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من له الفضل في تعليمنا حرفاً، إلى كل أساتذتنا الكرام وإلى

كل مسؤولي وموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## إهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار الى النور

الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا أبي العزيز إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي  
الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها في يوم كهذا أُمي  
العزيزة إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي  
منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرّة عيني أخواتي الغاليات وفاء، سمية، لبنى.

إلى كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لكل من  
إكرام وسميحة ورانيا وشروق ونجاة وائل وصابر.

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة عبد السلام الى عائلتي وكتاكييت البيت  
أنس، طه، أمينة، جود، فراس، أمين أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته  
ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني  
وأن يجعلني مباركا وان يعني أينما كنت فمن قال انا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغما عنها  
أتيت بها فالحمد لله وشكرا حبا وامتنان على البدء والختام

## سلمى

## إهداء

بحمد الله وفضله ورحمته بعد أن يسر لي الوصول والصلاة والسلام على رسول الله.

بعد خيبات ومحاولات لا تنتهي أهدي ثمرة جهدي

إلى العظيمة أُمي إلى الحضن الدافئ والدعوات الصالحات، إلى ملادي الآمن أبي، إلى

الذي علمني الوقوف أمام الصعاب.

إلى القلب الحنون الأم الثانية أختي، إلى أجنحتي إخواني إلى عوني في الحياة.

إلى نفسي المقاومة، إلى قلبي وساكنيه.

إلى عائلتي الكبيرة الجميلة

إلى صديقاتي ورفيقاتي الغاليات

إلى كل من لم يبخلني بمعرفة، إلى كل من وقف بجانبني وكان أثرًا طيبًا.

إلى كل من آمن بي وأبصر شيئًا جميلًا في.

من قال أنا لها نالها وأنا كنت لها رغما عنها أتيت بها

## رانيا

## فهرس الموضوعات

الموضوع	
	كلمة الشكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الجانب المنهجي والمفاهيمي للدراسة</b>	
04	إشكالية الدراسة
06	تساؤلات الدراسة
06	أسباب اختيار موضوع الدراسة
06	أهمية الدراسة
07	اهداف الدراسة
08	تحديد الدراسة
20	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي</b>	
31	تمهيد

32	1- مفهوم الاتصال التنظيمي
34	2- أنواع الاتصال التنظيمي
44	3- أهمية الاتصال التنظيمي
45	4- خصائص الاتصال التنظيمي
47	5- أهداف الاتصال التنظيمي
49	6- عناصر الاتصال التنظيمي
52	7- وظائف الاتصال التنظيمي
56	8- وسائل الاتصال التنظيمي
60	9- شبكات الاتصال التنظيمي
65	10- معوقات الاتصال التنظيمي
67	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
69	تمهيد
70	I الأداء الوظيفي
70	1- أهمية الأداء الوظيفي
71	2- محددات الأداء الوظيفي
73	3- خصائص الأداء الوظيفي
74	4- تصنيفات الأداء الوظيفي
75	5- عناصر الأداء الوظيفي
77	6- أنواع الأداء الوظيفي
79	II تقييم الأداء الوظيفي
79	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

80	2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي
81	3 - اهداف تقييم الأداء الوظيفي
82	4 - عوامل تقييم الأداء الوظيفي
86	5 - معايير تقييم الأداء الوظيفي
88	6 - خطوات تقييم الأداء الوظيفي
90	7 - طرق تقييم الأداء الوظيفي
96	8 - مشاكل تقييم الأداء الوظيفي
99	خلاصة الفصل
<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
101	1-نوع الدراسة
102	2-المنهج المستخدم في الدراسة
103	3-مجتمع البحث
104	4-عينة الدراسة
105	5-أدوات جمع البيانات
107	6-مجالات الدراسة
110	7-عرض وتحليل نتائج الاستبيان
126	8-النتائج العامة للدراسة
129	الخاتمة
134	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
110	تبيين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	1
110	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن	2
111	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	3
112	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	4
113	يبين نوع الاتصال بين الموظفين والادارة	5
114	يبين إذا كان يلبي نوع الاتصال احتياك	6
115	يبين الوسيلة الاكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية	7
116	يبين مساهمة هذه الوسائل في فعالية العملية الاتصالية	8
117	يبين مساهمة نوع الاتصال السائد في تسهيل مهام العاملين	9
117	يبين تقييم عملية نقل المعلومات داخل البلدية	10
119	يبين إذا كانت تتماشى محتويات الاتصال مع:	11
120	يبين إذا كانت الاتصالات الادارية تتميز بالسهولة والمرونة	12
121	يبين علاقة نمط الاتصال السائد في بلدية تمالوس بالأداء الوظيفي للعمال	13
123	يبين صعوبات تسيير ادارة البلدية	14
124	يبين بيئة العمل غير ملائمة تنقص من كفاءة وفعالية العمل	15
125	يبين ما إذا كان غياب الحافز المادي يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي	16

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	يوضح الاتصال الرسمي النازل	01
39	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	02
42	يوضح الاتصال الرسمي الافقي	03
52	يوضح عناصر عملية الاتصال الاداري	04
61	يوضح نموذج نمط الدائرة	05
62	يوضح نموذج نمط السلسلة	06
63	يوضح نموذج نمط العنقود	07
64	يوضح نموذج نمط العجلة	08
64	يوضح نموذج نمط النجمة	09

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة نوع الاتصال المستخدم في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة ومعرفة العالقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي حيث يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم الركائز الأساسية في التنظيم نظرا لأهمية الكبيرة التي يلعبها في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة وقد استخدمنا منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة ،كما اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكونها الانسب والاكثر ملائمة لموضوع الدراسة ،أما العينة التي اعتمدت عليها الدراسة هي العينة العشوائية البسيطة والمقدرة ب 50موظف وموظفة .

وصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

-الاتصال الكتابي هو الاتصال الأكثر استعمال بين الموظفين والادارة

-التقارير والتعليمات هي وسائل الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات داخل البلدية

-أن الاتصال الرسمي هو الاتصال السائد داخل البلدية

-أن الوسائل الاتصالية المستخدمة تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة

## الكلمات المفتاحية:

الاتصال، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية (البلدية)

## **Study summary:**

The study aimed to find out the extent of the contribution of the type of communication used in influencing the performance of workers in the organization and to know the relationship between the communication style prevailing in the organization and job performance, as organizational communication of the most important pillars in the organization due to the great importance it plays in achieving integration and harmony between the various administrative units within the organization. We used a case study approach in this study, and this study also relied on the questionnaire as a tool for data collection because it is the most appropriate and most suitable for the subject of the study. The sample on which this study relied is a simple random sample of 50 male and female employees.

This study reached several conclusions, including:

- written communications the most commonly used communication between employees and management.
- reports and instructions are the means of communication used to convey information within the municipality.
- The official communication tools used contribute to the effectiveness of the organization.
- communication within the municipality is conducive to increased job performance.

–praise from your boss increases job performance.

–there are administrative and technical barriers that reduce the level of job performance of workers within the municipality.

–lack of motivation negatively affects job performance.

Key words:

Communication, organizational communication, job performance, public institution (municipal)



مقدمة

### مقدمة:

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين ،باعتباره أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التقيفية ، بحيث يمكن أن تنشأ أي مؤسسة وتستمر دون أي اتصال يجري بين أعضائها ، إذ أصبح الاتصال ضرورة حتمية لما يحمله من ابعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة . باعتبار أن الاتصال التنظيمي أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة ، وعن طريق الاتصال الفعال تحقق المنشئة الأهداف التي تسعى لتحقيقها ودوره يظهر جليا من خلال تأثيره الكبير على أداء العاملين ، فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته بدقة وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات او مشكلات . وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات لصيغتها الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والتي تزداد دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد الذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات ، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعالجها ويساهم في زيادة التقارب في وجهات النظر لديهم وعليه اشتملت هذه الدراسة على مقدمة وخاتمة وأربع فصول كالآتي :

## المقدمة

---

الفصل الأول ضم الإطار المنهجي للدراسة ويعتبر مدخل عام للدراسة من خلال طرح إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم وعرض بعض الدراسات السابقة.

وضم الفصل الثاني مدخل إلى الاتصال التنظيمي تناولنا فيه الاتصال التنظيمي من حيث المفهوم وانواع والاهمية والخصائص والأهداف والوسائل والوظائف والعناصر ثم شبكات الاتصال التنظيمي وأخيرا معيقات الاتصال التنظيمي.

اما الفصل الثالث احتوى على مدخل إلى الأداء الوظيفي في حين ضم الفصل الرابع المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع

البحث وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات ونوع الدراسة ومجالات الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## الإشكالية :

يعتبر الاتصال محركاً أساسياً للنشاط الإنساني وركيزة أساسية في المجتمع وضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية للتفاعل بين أفراد المجتمع، حيث يساعد الإنسان على التواصل مع الآخرين وربط الأجزاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، وهذه الأخيرة تتطلب وجود روابط اتصالية فعالة تجمع بين جماهير المنظمة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق غايتها وأهدافها دون وجود عملية اتصالية وتنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والجماهير.

وفي هذا الإطار تلجأ المنظمات إلى اعتماد هذا الاتصال باستعمال وسائل محددة لغرض تحقيق أهدافها وفقاً لطبيعة كل فئة، فتخطى الاتصال من كون حتمية اجتماعية للتعاون ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع، وتنظيماته المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، وهذا ما يعرف بالاتصال التنظيمي.

حيث يعتبر الاتصال التنظيمي عنصر حوام للمنظمة حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين.

ومن خلال كل هذا يمكن أن نقول إن الاتصال يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي في عمل المنظمات ويعتبرها جزءاً لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية

للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل المنظمات ولا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. فالاتصال التنظيمي يؤثر على أداء الافراد الذين يعتبرون بمثابة المحرك الأساسي للمنظمات في ضوء استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الموارد ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية من خلال التنسيق بين جهود العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان خضلي او فكري قام بدله فرد أو مجموعة للإنجاز شيء معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، وهذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها ويضمن بقاءها واستمرارها.

ومن هذا المنطلق أن الاتصال التنظيمي يعلب دورا هاما في المنظمة وذلك من خلال تعزيز الأداء الوظيفي داخلها وبالتالي المساهمة ف نجاحها.

وبناء على هذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي في بلدية تمالوس ومعرفة كيف يتم ذلك.

ولمعالجة هذا الموضوع جاء التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال في بلدية تمالوس؟

ومعالجة وتحليل هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات التالية:

هل يساهم نوع الاتصال المستخدم في تعزيز أداء العاملين في بلدية تمالوس؟

هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في بلدية تمالوس والأداء الوظيفي للعمال؟

هل تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية تمالوس؟

اسباب اختيار الموضوع:

\_ الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات في اطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسستنا لمحاولة إثرائه.

\_ الرغبة في زيادة كفاءتنا في البحث العلمي.

\_ محاولة ابراز دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

\_ الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العامل في الاتصال.

**4 أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في تزايد الاهتمام بالاتصال التنظيمي كمنشأ إداري في المؤسسات على اختلاف أنواعها، كما تساعد هذه الدراسة في التأكيد على ضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي

من اجل تعزيز الاداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسات. وتكمن أيضا أهمية الموضوع في كونه يعطي صورة على واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مما يميز هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لها وهو تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

كذلك تزويد المسؤولين في المؤسسة بنقاط القوة والضعف في الاتصال التنظيمي من اجل ابعاده (تلقي القرارات والتعليمات، انسياب المعلومات، وسائل الاتصال النازل، وسائل الاتصال الصاعد، كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة، تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة).

#### 5- اهداف الدراسة:

- \_مساهمة نوع الاتصال المستخدم في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة.
- \_معرفة مدى تأثير معوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الداء الوظيفي لدى العاملين.
- \_معرفة العلاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة والاداء الوظيفي.

## تحديد المفاهيم

أ - لغة: كلمة الاتصال Communicates مشتقة من الكلمة اللاتينية Comines وبالإنجليزية Comines وبالفرنسية Commun، أي عام ومشترك، أي اشتراك مع الغير سواء كان شخصا أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الاتجاهات.<sup>1</sup>

\_ قد ورد مفهوم الاتصال في قاموس المحيط ولسان العرب على أنه كلمة مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء "وصولوا" وتوصل إليه أي انتمى إليه وبلغه وهو أيضا المواصلات والبلاغ.<sup>2</sup>

ب - اصطلاحا: يعرف الاتصال بأنه: " العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك."<sup>3</sup>

\_ يعرفه رشاد أحمد عبد اللطيف: الاتصال هو ظاهرة إنسانية (ولا يمكن أن تكون غير ذلك فقط) يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ويرى على أنه تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 35.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، السلوك التنظيمي الجامعة السورية الافتراضية، 2020، ص 40.

<sup>3</sup> محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الاعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 8.

<sup>4</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، د.ط، مركز النشر والتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، 2002، ص 18.

– ويعرفه الدكتور عاطف العبد: بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر، من خلال عملية الديناميكية مستمرة، ليس لها بداية ولا نهاية.<sup>1</sup>

\_ ويعرفه محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي: هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

### التعريف إلى الإجرائي للاتصال:

هو عملية نقل المعلومات والأفكار والخبرات ويتم بين طرفين مرسل للرسالة وملتقيها، من خلال وسيط، مع توفر التغذية الراجعة حيث يساعد الاتصال على بناء العلاقات وتبادل المعرفة والتعاون.

### 2 \_ الاتصال التنظيمي:

#### مفهوم الاتصال التنظيمي:

يرى أحمد بدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، ويتم هذا النوع من

<sup>1</sup> عاطف العبد، نظريات الاتصال، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 164.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، م.1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات

الوظيفية داخل المنشأة.<sup>1</sup>

- يعرفه فضيل دليو: بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة

لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة،

أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف

المتعاملين.<sup>2</sup>

كما يشار أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين

الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص.<sup>3</sup>

**الاتصال التنظيمي:** تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون

بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة

بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.<sup>4</sup>

تعرفه فاطمة مروة: تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجيهات

المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد بدوي، معجم المصطلحات للأعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44.

<sup>2</sup> فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظريات، وسائل، ط.1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص16.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص43.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، د، ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 60.

<sup>5</sup> فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 13.

ويعرف أيضا: تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرين معلومات ومعاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمها ولأشخاص آخرين ذوي علاقة وتنظيمات أخرى في البيئة المحيطة بهم.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي يشير إلى التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، ويشمل جميع أنواع الاتصال التي تحدث داخلها، لتحقيق الأهداف المشتركة.

### 3 \_ الدور:

لغة: ورد في لسان العرب دار الشيء، يدور دورا، دورانا، واستدار وأدرته أنا ودورته وأدار وغيره وأدرت، واستدرت وداوره مداورة، ودورا، دار معه.<sup>2</sup>

### اصطلاحا:

يعرف الدور: أنه أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة معدا فيه أهدافه ورغباته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري درة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 30.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الكتاب العملية، لبنان، 2005، ص 270.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، د، ط، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 115.

وتعرف أيضا أنه: عنصر من التفاعل الاجتماعي ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين.<sup>1</sup>

كما يعرف أنه: نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، فالفرد بشر أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال.<sup>2</sup>

\_ ويعرف كذلك من قبل عبد المجيد سالمى وآخرون بأنه : مجموعة من أنماط سلوك الفرد وترتكز حول بعض الحقوق والواجبات المتعلقة بها وبمعنى آخر يتحدد الدور وفق أساسيات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة.<sup>3</sup> ويعرف: بأنه تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي للدور:

هو مجموعة من الوظائف والمسؤوليات التي تقف على عاتق الفرد، ويلعب الدور دورا مهما في تحديد سلوك الفرد وتصرفاته وتفاعله مع الآخرين.

<sup>1</sup> عاطف غيث وآخرون، مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديثة، د.ط، دار المعرفة الجامعية، مصر 2013، ص 473.

<sup>2</sup> جابر نصير الدين الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، د.ط، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع بعين مليلة، الجزائر، 2006، ص 113.

<sup>3</sup> عبد المجيد سالمى وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998، ص 107.

<sup>4</sup> محمد الجوهري وآخرون، طرق البحث الاجتماعي، د.ط، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997، ص 111.

4 \_ التعزيز:

لغة: عزز: العزيز: من صفات الله عز وجل وأسمائه الحسنی، قال الزجاج: هو الممتع فلا يغليه شيء، وتعزز الرجل: صار عزيزاً، وهو يعتز بغلان واعتز به، وتعزز شرف وعز على يعز وعزة وعزاة: كرم، وأعززته: أكرمته وأحبيته، وعزز فلانا أو غيره: قواه، دعمه، شدده جعله عزيزاً.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: جاء في معجم المصطلحات التربوية: التعزيز هو ما يعقب الاستجابة أو السلوك من آثار منها ما هو مرض أو مربع أو مقنع أو مشبع، فيقال أثر حليب أو معافاة أو تعزيز موجب، ومنها ما هو غير مريض، مؤلم، منفر سلوك. أو سالب، فيقال له أثر غير طيب أو عقاب أو تعزيز سلبي، المكافأة ميسرة ستعليم، بينما يكفي العقاب في بعض الأحيان لما يراد ابطاله وتعديله من سلوك.<sup>2</sup>

يعرف التعزيز انه: هو العملية التي يتم بمقتضاها زيادة (او تقوية) احتمالية تكرار قيام الفرد بسلوك او استجابة معينة عن طريق تقديم معزز يعقب ظهور السلوك في المستقبل في المواقف المماثلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط3، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، 1414هـ، ص374.

<sup>2</sup> ينظر المعجم التربوي، الجهوية ملحقفة سعيدة، المركز الوطني لوثائق التربية، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية، 2009م، ص119.

<sup>3</sup> أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، ط7، مكتبة الاهرام التجارية، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، مصر، 1979، ص242.

ويعرف التعزيز انه: الاجراء الذي يؤدي حدوث السلوك فيه الى توابع إيجابية، او إزالة توابع سلبية الامر الذي تترتب عليه زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل في المواقف المماثلة.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على انه: هو القصد الى تقوية الاستجابة تأكيدها بشكل تصبح مؤسسة عند الانسان، وهو العلاقة القائمة بين حدين هما المثير والاستجابة، وما يتبعها من احداث ومؤثرات وكلما زاد احتمال ظهور الاستجابة تسمى العلاقة بين هذه العوامل تعزيزا.<sup>2</sup>

كما يعرف أن التعزيز هو ما يعقب الاستجابة من اختزال للدافع أو الحصول على مكافأة من نوع ما، أو الحصول على إثاية أولية أو ثانوية كما يؤدي إلى زيادة احتمال ظهور الاستجابة المتعلمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Johnson M. r,turnerp.f,Konarskie.a:the good behavior game, A systematic in two unruty transitional classrooms, education and treatment of children,1978,p32

<sup>2</sup> عبد المجيد عيساني، نظريات التعليم وتطبيقاتها في علوم اللغة، اكتساب المهارات اللغوية الأساسية، ط1، دار الكتاب الحديث القاهرة، مصر 2012، ص68.

<sup>3</sup> إهاب عبد العظيم مشالي، صعوبات تعلم الرياضيات، تشخيصها وعلاجها بالتعزيز، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2008، ص73.

### التعريف الإجرائي للتعزيز:

هو إجراء لتثبيت سلوك معين، وزيادة احتمال تكراره في المستقبل، ويكون هذا بتشجيع سلوك ايجابي وإزالة سلوك سلبي، ويستخدم التعزيز في مجالات كثيرة مثل إدارة الموارد البشرية لتحفيز وتحسين أداء العاملين وهذا ما يدفعهم بدل مجهودات للنجاح وتنمية شعورهم بالإنجاز.

### 5 \_ مفهوم الاداء:

**لغة:** مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الاداء: أدى الامانة، وأدى الشيء قام به.<sup>1</sup>

- جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة: تعريف الاداء: بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق وأدى عمل ما عليه، أي قام بما ملزم به (أدى الواجب).<sup>2</sup>

### اصطلاحاً:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص14.

في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>1</sup>

\_ ويعرف على أنه درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة الى المتعاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة.<sup>2</sup>

\_ وستار أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط المقدرة على تحقيق أهداف وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها ومن هنا يتضح أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق هذا الجهد بالإنتاجية او الربحية او القدرة التنافسية، او انجاز المهام المطلوبة.<sup>3</sup>

كما نعني بالأداء: أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.<sup>4</sup>

\_ عرفه ابراهيم محمد المجاسنة بأنه " مدى تحقيق العاملين أفرادا أو جماعات في المؤسسة

الاهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000، ص215

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، قاموس مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص10.

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 130، 132.

<sup>4</sup> محمد هلال، مهارات ادارة الأداء، د.ط، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 1999، ص 19.

<sup>5</sup> ابراهيم محمد المجاسنة، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، الاردن، 2013، ص73.

## التعريف الاجرائي للأداء:

الاداء هو تنفيذ المهام التي يجب تنفيذها، ويتعلق الاداء بقياس قدرة الموظفين على اتمام الاعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

## مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المتكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته، وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.<sup>1</sup>

- ويعرف بأنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين، بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة في أقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.<sup>2</sup>

وجاء في تعريف محمد علي عبد الوهاب: الأداء يتوقف على مدى قدرته على العمل

<sup>1</sup> مفضي عبد المساعيد، فعالية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص62.

<sup>2</sup> الخليفة زياد ساعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص34.

ورغبه فيه.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك بأنه: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.<sup>2</sup>

\_ عرفه محمود صديق على أنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء الواجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها الكل في موقعه الوظيفي على أكمل وجه.<sup>3</sup>

ويعرفه أحمد صقر عاشور الاداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد: هي كمية الجهد ونوعية الجهد ونمط الاداء.<sup>4</sup>

- الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمنظمة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها في وقت معين مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد على عبد الوهاب، استراتيجية تحفيز العمل نحو أداء متميز، د.ط، القاهرة، 2000، ص131.

<sup>2</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص77.

<sup>3</sup> محمود صديق عبد الوهاب، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، د.ط، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص 64

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، د.ط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية

<sup>5</sup> منيرة الشрман وصفاء جعافرة، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 27، العدد الاول والثاني، الاردن، 2014، ص418.

\_ ويعرف على أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>1</sup>

- كما يمكن تعريفه أيضا: بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.<sup>2</sup>

\_ ويعرف الأداء الوظيفي بأنه: التفاعل بيدي السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معا.<sup>3</sup>

\_ كما عرفه الأداء الوظيفي أحد الباحثين أنه: القيام بمهامه الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، على شركة الاتصالات pattel، فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 33.

<sup>2</sup> وصفي الكساسة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> ذرة ابراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات (الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، د.ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 25.

<sup>4</sup> عبد الكريم رزوق، انماط الريادة وعلاقتها بالرضا والأداء الوظيفيين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش، تانسيفت، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط 2009، ص 36.

\_ وفي تعريف آخر عرف أنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو.<sup>1</sup>

\_ ويعرف أيضا بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامه أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات الكمية والكيفية.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو مدى كفاءة ونجاح الموظف في انجاز الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه ويتضمن الأداء الوظيفي تقييم النواتج النهائية وكذلك السلوكيات والعمليات التي تؤدي إلى هذه النواتج، ويتعلق بقياس مدى المساهمة في نجاح المؤسسة.

### الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى (2015):

دراسة نجعوم رزيقة والعمري سميرة بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

<sup>1</sup> ليث شعبان هاشم الغراوي، على عودة محمود الحلفي الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية م.31 العدد 03، مجلة البحوث النفسية، بغداد، 2020، ص 311.

<sup>2</sup> مزهودة عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفعالية العدد 1، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الانسانية، 2001، ص86.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ومحاولة التعرف على العلاقة التي ترتبط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الاداء الوظيفي للعمال، والوقوف على أوجه القور والصعوبات التي تعاني عملية الاتصالات في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بأم البواقي والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين وقد اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي، كما استخدمنا العينة العشوائية من مجتمع البحث والتمثيل في موظفي الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر بأم البواقي والبالغ عددهم 300، مستخدمين لاستبيان كأداء لجمع البيانات والمعلومات .

وكانت أبرز النتائج التي توصلت اليها الباحثين كالتالي:

يعتمد الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة تمثلت في المقابلة الشخصية.

اثبت نتائج الدراسة بأن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسدد مؤسسة البحث (الوحدة العملية لاتصالات الجزائر) له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال.

تبين لنا المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخلية ادارية، تكنولوجية، بيئية بالترتيب ممن شأنه خفض مستوى الاداء الوظيفي لعمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجعوم رزيقة، العمري سميرة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2014، 2015.

## الدراسة الثانية (2016):

دراسة زرطال لطيفة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وإشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع ومعرفة مدى اعتماد التنظيمات الجزائرية أسلوب الاتصال وعلاقته بأداء العاملين والتعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المنظمة والتعرف على مكانة الاتصال داخل المنظمة وعلاقته وأداء العاملين.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الغنية العشوائية الطبقية من مجتمع البحث المتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالميلية والبالغ عددهم 70 موظف، مستخدمة الاستمارة كأداة لجميع البيانات والمعلومات.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة كالتالي

\_ وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

\_ وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي (نازل، صاعد، أفقي) وغير الرسمي وبين

زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة.

(الكفاءة، الفعالية، الدافعية، توعية الجهد المبذول).<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة (2021):

دراسة بن حملة عماد بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة أم البواقي.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم العينية القصدية من مجتمع البحث والمتمثل في موظفي كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة جامعة أم البواقي والبالغ عددهم 16 موظف مستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- \_ المعوقات الثقافية كاختلاف البيئة الثقافية، السن ومكان الإقامة العادات والتقاليد، المستوى العلمي، اللغة، وثقافة الجامعة الخاصة بها والتي تعد من أكبر المعوقات التي يواجهها التنظيم
- \_ المعوقات التنظيمية: صعوبة الاتصال بالدارة الجامعة، غموض الأدوار وتقسيم العمل داخل المؤسسة الجامعية، حبيب المعلومات من الرؤساء والزملاء، عدم وجود مصلحة متخصصة

<sup>1</sup> - زرتال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2015، 2016.

في التوجيه والإعلام، عدم وضوح قدرات الاتصال الرسمية واختلاط الإعلانات القديمة بالحديثة.

\_ المعوقات الشخصية معوقات تتعلق بمستقبل الرسالة لعدم الاهتمام بما يقول الآخرون، والمزاجية في الاتصال، فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء الجامعة وكثرة الصراعات معوقات تخص مضامين الاتصال، عدم الانتباه إلى الإشارات غير اللفظية والتي تصاحب الاتصالات الشفوية، معوقات تتعلق بالمرسل والقائم بالاتصال كالخوف والضغطات النفسية.<sup>1</sup>

#### الدراسة الرابعة (2022):

دراسة مهدي وفاء ومرابط حنان بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل للاتصال التنظيمي علاقة في تحسين أداء الموظفين ببلدية عمرو معرفة حصل للمتغيرات السن المستوى التعليمي، الأقدمية، التأثير على الأداء الوظيفي للعمال في بلدية عمرو ومعرفة هل هناك اتصال رسمي منظم بين الموظفين داخل بلدية عمرو.

<sup>1</sup> - بن حملة عماد، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2020، 2021.

وقد اعتمدت الباحثين على المنهج دراسة الحالة كما استخدموا الحنية القصدية (العمدية) من مجتمع البحث المتمثل في الموظفين العاملين ببلدية عمر مستخدمين استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثين كالتالي:

- \_ الاتصال الشفوي هو أكثر الأنواع استخداما داخل البلدية.
- \_ تساهم الاجتماعات الدورية في مناقشة المشاكل وتسيير المؤسسة
- \_ الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في راحة أداء الموظفين.
- \_ المسؤوليات الفردية تؤثر سلبا على أداء الموظفين.
- \_ للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة تأثير كبير على العملية الاتصالية.
- \_ الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم بشكل ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي في البلدية.<sup>1</sup>

### الدراسة الخامسة 2022:

دراسة محي الدين نورة وأو مدور مفيدة بعنوان دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

<sup>1</sup> - مهدي وفاء السعيد، بن مرابط حنان، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال جماهيري ووسائط، 2021، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المحافظة العقارية بولاية قالمة وقد اعتمد الباحثات على المنهج الوصفي كما استخدمنا العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع البحث والمتمثل في عمال المحافظة العقارية بولاية قالمة والبالغ عددهم 117 عامل مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثات كالتالي:

\_ أن الاتصال الداخلي له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية بولاية قالمة كما يؤثر بشكل كبير على العاملين وأدائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم لحبس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل. الاتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات.

\_ علاقة العمال مع بعضهم ومع رؤسائهم هي علاقة جيدة يسودها الاحترام والتقدير.<sup>1</sup>

### الدراسة السادسة (2023):

دراسة شابي ايمان دببش فاتح ومنصوري شيماء بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - محي الدين نورة، اومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، 2021، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة والسعي للوصول إلى مناخ تنظيمي ايجابي ليسود في المنظمات ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال ومعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

وقد اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي، كما استخدمنا العينة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث والمتمثل في العاملين ببلدية

(قادة قالمة والبالغ عددهم 91 عامل وعاملة، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثين كالتالي:

\_ أظهرت الدراسة على وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي.

- هناك علاقة ايجابية بين نمط القيادة ومستوى أداء العمل.

\_ الحوافز المادية ضرورية فهي تحفز العمال على زيادة أدائهم

وتشجعهم بينت الدراسة على تلبية أهداف المؤسسة.

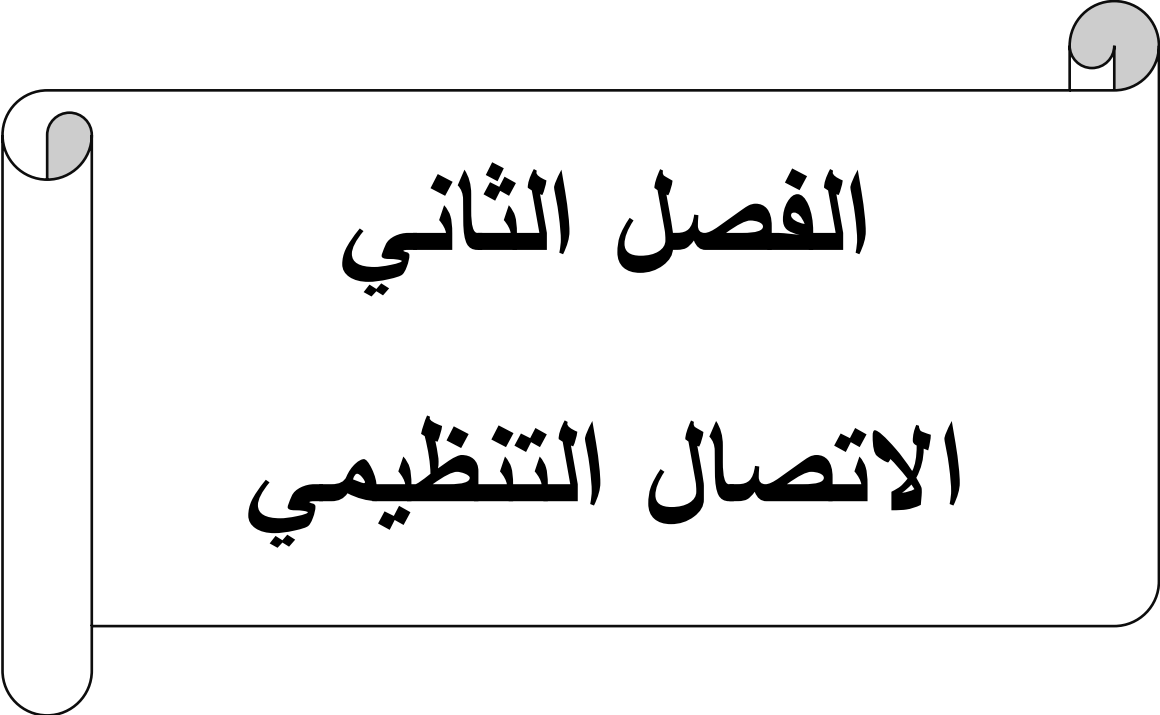
\_ بينت الدراسة أن الاتصال يشجع على طرح وتقديم الآراء والاقتراحات.<sup>1</sup>

### التعليق على الدراسات السابقة

استعرضنا في هذه الدراسة ستة دراسات سابقة تخدم موضوع بحثنا اثنان منها تناولت متغير الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل بن حملة عماد 2020 - 2021، ودراسة مهدي وفاء ومرابط حنان 2021 - 2022 ودراسة تناولت المتغير الثاني الأداء الوظيفي كدراسة شابي ايمان ودبيش فاتح ومنصوري شماء 2022 - 2023 ودراسة نجعوم رزيقة 2014\_2015 ودراسة زطال لطيفة 2015 - 2016 ودراسة محي الدين نورة وأرمدر مفيدة (2021 - 2022) فقد تناولت هذه الدراسات موضوع دراستنا وهو دور الاتصال دراسة معي الدين ووقد التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال .

<sup>1</sup> - شابي ايمان، دبيش فاتح، مصوري شيماء، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2022، 2023.

تلاحظ أن هذه الدراسات متشابهة مع الدراسة الحالية من حيث انها ركزت على قياس دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي في مختلف أنواع المؤسسات وهو ما أعطى لنا فكرة عامة عن موضوع دراستنا وعليه تم ضبط وصياغة موضوع الدراسة، ونلاحظ أن جل هذه الدراسات متشابهة من حيث المتغيرات واختلفت من حيث الأهداف ومن حيث نوع العينة المختارة طريقة اختبارها واختلاف المنهج المعتمد. أما جل الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات والمعلومات.



# الفصل الثاني

## الاتصال التنظيمي

## تمهيد

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الوظائف والعمليات الإدارية والإنسانية في أي منظمة وركنا رئيسيا في المساهمة بنسبة كبيرة من ربحها وبلوغ أهدافها، وهو عنصر مهم وفعال في المؤسسة الخدمائية لما له من تأثير إيجابي على السير الحسن لوظائفها كما يساعد على التعاون في العمل ويحفز العاملين ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات خاصة، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل تبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحه في عملية الاتصال.

الاتصال التنظيمي السبيل الوحيد لربط الأفراد العاملين ببعضهم البعض داخل المؤسسة

## الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

## مفهوم الاتصال التنظيمي

يعرف محمد منير حجاب أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

ويعرف محمد علي محمد الاتصال التنظيمي بأنه عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر وجود تنظيم سليم، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وله معني على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، د ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص35.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1955، ص51.

<sup>3</sup> Alex Muchelle(a), les xiences de l'information et de la communication, édition hachette paris, 2001,p67.

يعرفه منال أحمد طلعت بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>1</sup>

ويعرف عبد الباقي زيدان الاتصال التنظيمي بأنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر الاتصال التنظيمي هو الذي يتم بالتنظيم بين أعضائه بخصوص العمل سواء كان هذا الاتصال بين المديرين والمرووسين المشرفين فيما بينهم.<sup>3</sup>

ويعرف الاتصال التنظيمي كذلك بأنه اتصال يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معنى بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منال أحمد طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، دون طبعة، الإسكندرية، 2000، ص22.

<sup>2</sup> عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والإدارية، بدون طبعة، المكتبة الأنجلو، مصر، 1974، ص163.

<sup>3</sup> محمد فاتح محمود بشير المغربي، لاتصال التنظيمي، ط1، دار حميرات للنشر، مصر، 2020، ص15.

<sup>4</sup> Blak and Heroldsen, Taxonomy of concepts, New Yourk, husting house, 1979, p26.

## أنواع الاتصال التنظيمي

### 1. الاتصال الرسمي

#### (1) تعريفه

وهو الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساواته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح

والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم من خلال شبكة

الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى.<sup>2</sup>

#### (2) مهامه:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص104.

<sup>2</sup> هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، دون طبعة، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص54.

▪ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.

▪ توضيح التغييرات والإنجازات<sup>1</sup>.

▪ تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

### (3) أشكاله

#### • الاتصال النازل أو الهابط:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل، وبناءً عليه تتدفق الرسائل من قمة أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى كما قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن للاتصال الهابط هدفان هما:

(أ) توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها

وفهمها.

<sup>1</sup> هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص54،55.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص55.

(ب) قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس<sup>1</sup>.

يتضمن هذا النوع من الاتصال التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات

المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالتعليمات التي تضمن

اتفاقهم وتفهمهم لمسائل ولوائح معينة، ومن بين الوسائل المستخدمة في هذا النوع من

الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المؤسسة، الكتابات الصغيرة

الخاصة بالموظفين والنشرات التي تصدر عن المؤسسة<sup>2</sup>.

### مزايا الاتصال النازل

للاتصال النازل مزايا عديدة نذكر منها:

(أ) إعلام الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة

مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد في القضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسرد المنظمة.

(ب) تمكين الأفراد من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة

وموقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد يسري إبراهيم د عبيسي، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

<sup>2</sup> زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط1، البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 172.

(ت) يخلق شعور للموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدى الأفراد الاعتزاز بالنفس والعمل<sup>1</sup>.

### معيقات الاتصال النازل

(أ) نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، وعدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم وأنه يجب نقلها للآخرين.

(ب) مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه... وكل هذا من أنه يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.

(ت) التوفيق ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

(ث) أن العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل ميكانيكية وينحاز إلى

الاتصالات الشفهية والمواجهة وجهاً لوجه مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، الاتصال الفعال، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 185.

<sup>2</sup> عبد الله الطويقري، علم الاتصال المعاصر دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، الرياض، مكتبة العبيكان، 1997، ص 43.

شكل 1: يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: (عبد الله الطويقري 1997 ص 43)

• الاتصال الصاعد:

هي معاكسة بطبيعتها للنوع الأول، فبينما تتحدر الاتصالات النازلة من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله، فإن الاتصالات الصاعدة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، من خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل مما يؤدي بالرؤساء للحصول على التغذية العكسية، وتتم الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقرير ترفع من المستويات الإدارية العليا، أو عن طريق الشكاوي التي يرفعها المرؤوسين لرؤسائهم، وقد تتم أيضا من خلال صناديق الاقتراحات الإضافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فائزة الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1997، ص 157.

شكل 2: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



المصدر: (فايزة الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات، 1997، ص 157)

مزايا الاتصال الصاعد

أ) تمكين الافراد من التغيير عن احساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

ب) يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها<sup>1</sup>.

ت) المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو

المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء مهم في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة

البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن

للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>2</sup> خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

1999، ص 283

### معيقات الاتصال الصاعد

(أ) محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لذي الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى ببعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات<sup>1</sup>.

(ب) حب العزلة لذا الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة<sup>2</sup>.

### الاتصال الأفقي

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، مثل أن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. كما ان هذا النوع من الاتصال يسمح لوصول المعلومات والآراء والمقترحات في كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>2</sup> محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، مرجع سبق ذكره، ص 187/188.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف، الاتصال الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 255.

### مزايا الاتصال الأفقي

(أ) يسمح بوصول المعلومات والآراء والاقتراحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الامر الذي يعطي للمدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى المعلومات الكافية.

(ب) يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين<sup>1</sup>.

### معيقات الاتصال الأفقي

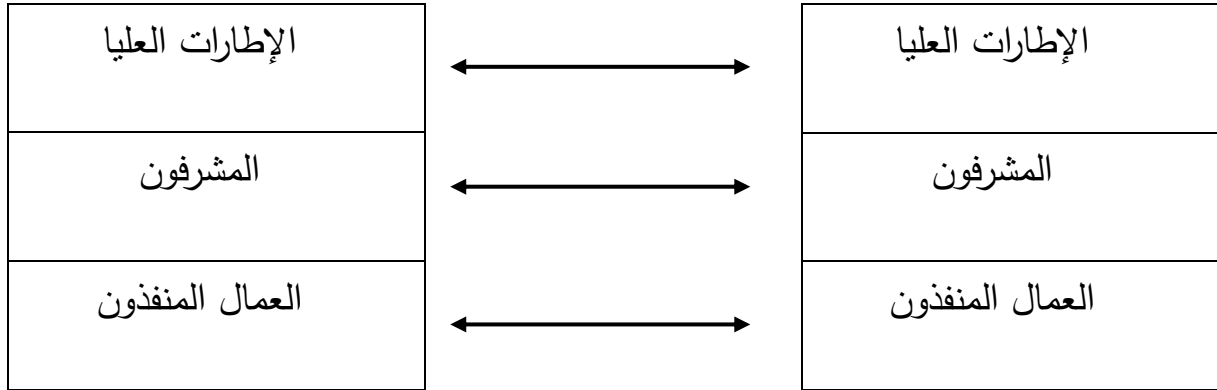
(أ) إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها الى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

(ب) إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومنذ ذلك شدة التمسك بالشكليات البالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 190.

شكل 3: يوضح الاتصال الرسمي الأفقي



المصدر (محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، ص190).

أهداف الاتصال الأفقي

- أ) تنسيق المهمة وذلك باجتماع العاملين من نفس المستوى لتنسيق أعمالهم.
- ب) المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- ت) تبادل المعلومات المختلفة.
- ث) حل الصراعات والخلافات دون اللجوء إلى المستويات العليا.
- ج) تكوين علاقات شخصية تساعد على تسهيل أداء المهام<sup>1</sup>.

1 هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص236.

## 2.الاتصال غير الرسمي

## (1) تعريفه

إن الاتصالات في منظمات العمل لا يقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك اتصالات غير رسمية ونعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة، مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية.

وتتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها، وهي تعبر عن رغبة الأفراد في عدم انعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية<sup>1</sup>.

فالالاتصال غير الرسمي يتضمن رسائل ملازمة للعمل وليس بالضرورة أن تسافر عبر خطوط تركيب المنظمة، فهو غالبا ما يسافر عبر واسطة شبكة غير رسمية من العاملين الذين يشتركون في المعلومات لا يزودها التنظيم من خلال قنوات رسمية، فالعاملون يحتاجون إلى واسطة خلال أوقات التوتر والتغير، ورغم ذلك إلا أن المدراء لا يسيطرون عليها فإنهم لا يستطيعون منع الواسطة من نشر الرسائل التي تكون غير دقيقة أو معاكسة لأهداف التنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، د.ط، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص262.

<sup>2</sup> زاهر عبد اللطيف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، ط.1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2011، ص154.

## (2) مميزات الاتصال غير الرسمي

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع<sup>1</sup>.
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يعتذر أحيانا على الاتصال الرسمي.
- يمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في الأداء والتطوير.
- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لتنظيم العمل.
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى<sup>2</sup>.

## أهمية الاتصال التنظيمي

يشكل الاتصال عاملا ضروريا للتواصل واستمرارية الأجيال كونه يعمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والعادات وتقاليد المجتمع من جيل لآخر، وتبرز الأهمية القصوى للاتصال التنظيمي من خلال حاجة المؤسسات بين جمهورها الداخلي والذي يمثل هدفها الأول والأخير ولأننا نتطرق في مذكرتنا نذكر أهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة من خلال ما يلي:

- تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات والاتصالات الإنسانية والإدارية.

<sup>1</sup> سليمان عين الشمس، مبادئ علم الإدارة العامة، ط.7، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987، ص271.

<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط.4، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987ص271.

■ يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه، وذلك لزيادة نطاق الإشراف كنتيجة لزيادة حجم المنظمات وللتوسع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل<sup>1</sup>.

■ يعتبر الاتصال التنظيمي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق لأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال. كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية<sup>2</sup>.

■ إن عملية الاتصال لها أهمية بالغة وتأثيره على فعالية الأداء والعلاقات الإنسانية السائدة بالمنظمة ف نجد المدير يمارس وظائف في التخطيط والتوجيه والرقابة من خلال العمليات الاتصالية<sup>3</sup>.

## خصائص الاتصال التنظيمي

هناك مجموعة من الخصائص يتصف بها الاتصال التنظيمي أهمها:

<sup>1</sup> منى محمد إبراهيم، تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، د.ط، 000  
<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ص.1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص111/112.  
<sup>3</sup> سامع عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط.1، دار الفكر، عمان، 2010، ص134.

- العمومية والشمولية: تتسم عملية الاتصال بالعمومية والشمول أي أنها تشمل جميع الأفراد والجماعات فهي ليست قاصرة على فرد دون فرد آخر أو جماعة دون أخرى كما أنها ليست قاصرة فقط على داخل المنظمة أو خارجها بل تتم داخل المنظمة وخارجها وجميع الأفراد بكافة مستوياتهم عاملين ومديرين في أشد الحاجة إلى عملية الاتصال لإشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.
- الاتصال عملية هادفة: عملية الاتصال ليست هدف في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتتمثل هذه الأهداف في الاستعلام، الأخبار، التأثير<sup>1</sup>.
- الدقة: توجب هذه الخاصية في الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو اهمال العوامل الأساسية، بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية<sup>2</sup>.
- يسهم الاتصال التنظيمي في استمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجه<sup>3</sup>.
- عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات.

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، الإسكندرية، 2001، ص190.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط.1، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2005، ص140/141.

<sup>3</sup> علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمة الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد9، جامعة مصراته، يونيو 2020، ص67.

- نشاط الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق الترابط والتماسك، ويحدث تكاملاً بين أجزاء ومكونات المنظمة.

- يتم بصورة مختلفة الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية داخل المنظمة وخارجها<sup>1</sup>.

### أهداف الاتصال التنظيمي

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال التنظيمي على الصعيد الداخلي:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظمة للعاملين<sup>2</sup>.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها مواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل

خطتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط.1، الجزائر، 2016، ص 16.

<sup>3</sup> هشام حمدي رضا، تنمية المهارات، الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 96.

• التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

• التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل<sup>1</sup>.

المشاركة في المعلومة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

(1) توجيه سلوك الافراد من ناحية تحقيق الأهداف.

(2) توجيه الافراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

(3) تعريف الافراد بنتائج أدائهم.

• تحقيق التنسيق بين الافراد والتصرفات يتم الاتصال بين تصرفات وافعال اقسام المؤسسة المختلف، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض<sup>2</sup>.

• تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين، الشيء الذي يدفعهم الى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

<sup>1</sup> صالح بن نواره، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (علوم إنسانية)، العدد 22، 2004، ص 121، 120.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 120/121.

## عناصر الاتصال التنظيمي

تتحصر عملية الاتصال التنظيمي على عناصر أساسية وهي:

1. المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال:

### La source, Expéditeur, Communicateur :

يسمى المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال، وهو الطرف الذي قام بإنشاء الرسالة، ويكون

إما فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة أو شركة أو منظمة، وكثيرا

ما يكون المعني من لمصدر هو الشخص القائم بعملية الاتصال<sup>1</sup>.

يقوم المصدر بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين<sup>2</sup>.

2. الرسالة:

### Message :

الرسالة في الفكرة المنقولة من المصدر إلى المستقبل، أو المعني أو حتى المحتوى، وتتضمن

بدورها مجموعة المعاني والآراء والأفكار المتعلقة بموضوعات محددة، يتم التعبير عنها بالرموز

أما بالشكل المنطوق أو غير المنطوق، وتتوقف فاعلية الاتصال على مدى الفهم للموضوع

<sup>1</sup> منال أحمد طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص168.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص168.

الذي حوله الرسالة وكذلك اللغة المقدمة بها، ومن ناحية أخرى تعتم فاعلية الرسالة على حجم المعلومات الموجودة فيها، إضافة لنوعيتها من حيث البساطة أو التعقيد.

ويجب ان تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وان تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية<sup>1</sup>.

### 3. الوسيلة أو القناة:

#### Canel, Medium :

وتعرف بانها الأداة التي من خلالها او بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال<sup>2</sup>.

### 4. المتلقي او المستقبل:

#### Recevoir :

المستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرق الآخر من عملية الاتصال الذي يستقبل رسالة المرسل، فيحللها الى معلومات وأفكار واضحة ويحاول ان يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات المناسبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005، ص241.

<sup>2</sup> نضال فلاح الضلاعين، نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، ط1 دار النشر والتوزيع، 2016، ص79.

<sup>3</sup> هادي وأحمد محمود الحطيب، إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العمليات الوسائط الكفايات، الأردن، دار الحامد للنشر 2009 ص226.

5. التغذية الراجعة او رجع الصدى:

**Feedback, La réaction :**

يتخذ رد الفعل اتجاهها عكسيا في عملية الاتصال وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته ورفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال.

بصفو عامة هي تعني الرد على الرسالة المرسله من طرف المرسل بعد تفسيرها

وتحليلها<sup>1</sup>.

6. التأثير:

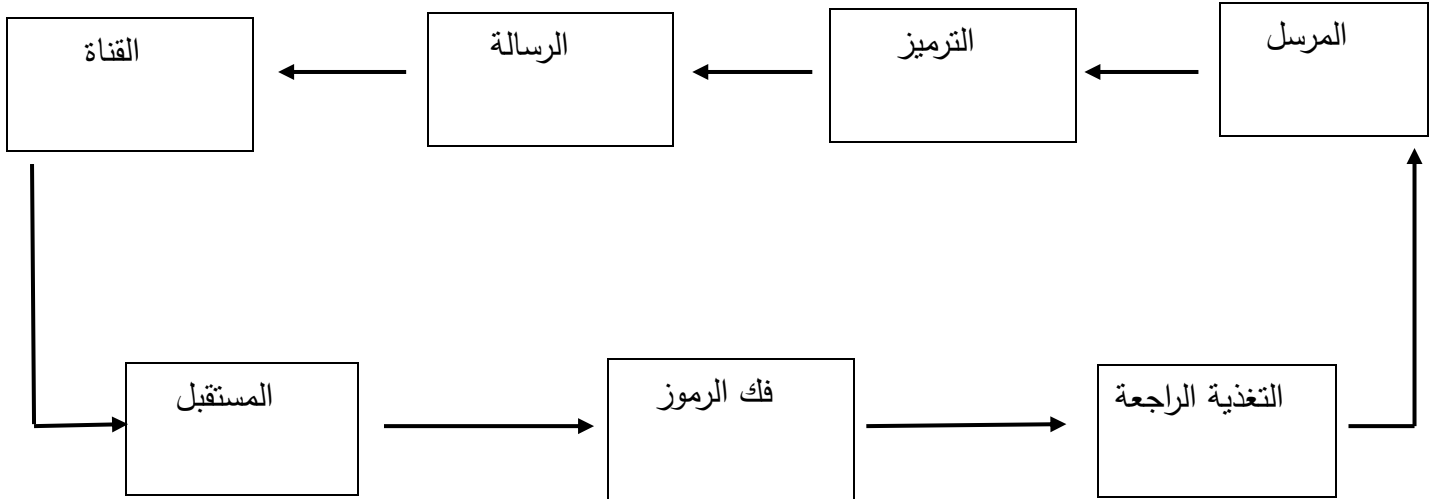
**L'effet :**

التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص واخر، جماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالب ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئا وليس فوريا كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الرسائل مؤقتا وليس دائما، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها القائم بالاتصال، وتتم عملية التأثير على خطوتين الأولى هي تغيير التفكير والخطوة الثانية هي تغيير السلوك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات لاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015، ص136.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008، ص180.

شكل 4: يبين عناصر عملية الاتصال الإداري



المصدر: عبد العزيز خواجه، مدخا إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008،

ص180.

## وظائف الاتصال التنظيمي:

### 1. التنسيق:

يرى Green Bum أن الدور الأساسي للاتصال التنظيمي هو دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى فللاتصال إذا دور كبير في التنسيق بين أفعال ونشاطات الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ من دونه تصبح المنظمة عبارة عن موظفين وعاملين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض. فلا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المسطرة

دون أن تحدد خطوات العملية الإنتاجية، وأن تتسق بين كل خطوة نشاط، أو بين كل عملية أخرى.

فالالاتصال يهدف إلى تفعيل وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، وإلى توطيد العلاقة بين الأفراد الفاعلين فيها، من خلال توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتعريفهم بالمهام، وبتائج مهامهم لهذا كلما كانت القرارات المتخذة من قبل المدير واضحة سهلت من عمل الموظفين والعمال، وساعدتهم على تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

## 2. الرقابة:

إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات

الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).

إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي،

إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دليلة فرشان، الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص اتصال، جامعة الجزائر3، 2019/2020، ص17.

<sup>2</sup> سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص164/165.

<sup>2</sup> فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص144/147.

3. الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة الى تبليغ الحقائق والمعلومات وان كل اداري يحتاج الى تنمية نمطي السلوكي يكون لديه الملكة والقدرة على الاقناع السليم فالمدیر يحتاج الى موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد والموظف يحتاج الى أن يفتح رئيسه بإعطائه مسؤولية أكثر ومرتباً أفضل ونلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام رسالة وبها من ثم تنفيذ ما جاء به من تعليمات

وهناك مراحل تخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على الاقناع:

- معرفة المنتجة (الرسالة).
- معرفة العميل (المستقبل).
- معرفة البائع نفسه (المرسل).
- تخطيط للسلوب التشويقي (قنوات الاتصال).
- ترك انطباع أحسن (رد فعل)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فرح شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 144-147.

#### 4. الإنتاج:

إن عملية الاتصال تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات، ابداء الرأي والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد او عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل، رفع الإنتاج واتخاذ القرارات، وتحسين النوعية مثلاً<sup>1</sup>.

#### 5. التنظيم:

يلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم، إذ إن اتخاذ القرارات لا يكون سليماً إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بقاء الاتصال السريع والسهل، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المعلومات، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 6 الإبداع:

يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والتقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل، تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقع

<sup>1</sup> أبو النجا محمد العمري، اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986، ص 144/1445.

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2000، ص 309.

والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الابداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغير أكبر وأقوى، وذلك لشعور الفرد او الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد<sup>1</sup>.

### وسائل الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي وسائل وأساليب مختلفة وكثيرة لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة داخل المنظمة والتعامل السادية، وتتمثل هذه في:

#### 1. الاتصال الشفهي:

#### Oral or vocal communication :

يعتبر الاتصال الشفهي عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة. ومن امثلة هذا الاتصال:

الاتصال المباشر بين طرفي الاتصال face to face communication الاجتماعات، التليفونات، المناقشات...إلخ.

ويسمح هذا النوع من الاتصال بالتعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة، ويمكن تعديل القرار أو التعليمات بصورة فورية لتتلاءم مع الموقع بعد المناقشة، إلا أنه من جهة

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص146/147.

أخرى قد يتطلب تكلفة وجهدا أكبر حيث يتطلب الأمر انتقال المدير أو مجموعة المرؤوسين إلى مكان اللقاء، كما يتطلب من المدير القدرة على مواجهة الموقف والاستعداد لما قد ينتج عن المناقشات<sup>1</sup>.

### طرق الاتصال الشفهي:

أ-الهاتف: يعتبر من اهم الوسائل الشفوية لا متجازيه بالسرعة في نقل المعلومات وقله تكلفته كما انه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح<sup>2</sup>.

ب-المحاضرة: المحاضرة هي عبارة عن شرح وتوضيح لقطي لموضوع او مشكلة يقوم بها شخص لديه خبرة في هذا الموضوع الأعضاء جماعة في حاجة إليه وتعد من الوسائل القضية الشائعة في كثير من المجالات المختلفة<sup>3</sup>.

ج-الندوات: تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، وتطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما حسب بطريقة تنظيم الندوة ويتم لإجابة عليها في صورة

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص28.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص273.

<sup>3</sup> محمد سيد فهد، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للنشر، القاهرة، 2006، ص182.

مناقشة حرة، حيث يتم التفاعل، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة<sup>1</sup>.

## 2. الاتصال الكتابي:

### Written communication :

ان الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائمة يحتاج الى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرع في صور كتابية والواقع ان الكلمة المكتوبة ما يزال لها بعدها لدى الموظفين، لهذا فإن الإدارات تلجأ الى الوثائق المكتوبة بكثرة، ويأخذ الاتصال الكتابي صوراً عديدة: التعليقات والأوامر الفردية، المذكرات، الخطابات، المنشورات، الأوامر المصلحية واللوائح... إلخ<sup>2</sup>.

### طرق الاتصال الكتابي:

أ) التقارير: ويمكن تعريف التقارير على أنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين او مشكلة معينة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل اليها بالبحث والتحليل.

<sup>1</sup> سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفس للاستشارات التطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص79/78.

<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص271.

وتستخدم كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المنظمة ولذلك تعتبر مرجعا قيمته

فالمستقبل<sup>1</sup>.

(ب) المذكرات: وهي ترسل او توجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما انها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، وهي

أيضا اقل رسمية من الخطابات<sup>2</sup>.

(ت) الشكاوى: قد تأخذ انظمت الشكاوى مسميات عديدة، وتتويجات مختلفة في خطواتها، ومن المسميات الشائعة في ذلك: سياسة الباب المفتوح، وصندوق الشكاوى. كما تقدم الكثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوى والرد عليها، وجهة الاشراف، ونمط الاستماع للشكاوى، ونظم التظلم والاستئناف، وغيرها، بتقديم نظام الشكاوى يضم في مراحلها مرحلة خاصة تسمى " الباب المفتوح" وهي تسمح لأي فرد ان يتظلم من المستوى الإداري الأعلى، كما تسمح بتصعيد الشكاوى لمستويات عليا ان لم يكن الفرد راضيا عن قيام رئيسه المباشر لحل شكواه<sup>3</sup>.

(ث) الصحف: كثيرا ما تلجأ المنشأة للصحف من اجل الاتصال بالجمهور، فمثلا يمكن عن طريق الصحف الاتصال بالعملاء لإخطارهم بخدمة جديدة تقدمها المنظمة واخطارهم باي

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1971، ص143.

<sup>2</sup> عاشور علوطي، معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد41، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص55/56، 57.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص66.

تغيير مستحدث في محتوى هذه الخدمة كالسعر مثلا، تغيير ارقام المنظمة، وعن طريق الصحف عادة عندما تتصل المنظمات الكبيرة بعملائها الكبار، ومروديها ووكلاء البيع إذا كان عددهم كبير ويتواجدون في وجهات متباعدة<sup>1</sup>.

(ج) صحف الحائط: تضم معلومات، أخبار وإرشادات وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعى فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون تعرض في مداخل المنظمات وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد في كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة<sup>2</sup>.

(ح) الأوامر والتعليمات: تتخذ بشكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة<sup>3</sup>.

## شبكات الاتصال التنظيمي

1. نمط الدائرة: هذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجارية (عن اليمين وعن اليسار)

ولكن لا يستطيع الاتصال بالآخرين<sup>4</sup>.

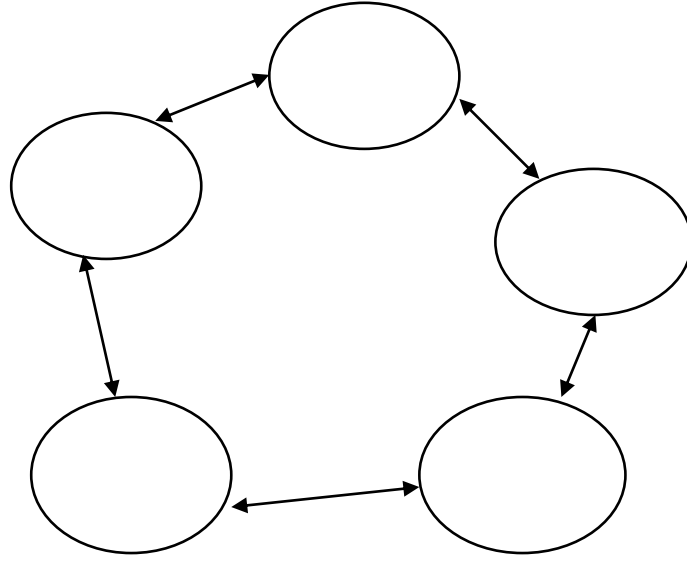
<sup>1</sup> سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، ط1، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2002، ص32/31.

<sup>2</sup> محمد وصاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، 2011، ص180.

<sup>3</sup> صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم وعيد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص448.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص244.

الشكل رقم 05: يوضح نموذج لنمط الدائرة.



المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص244.

2. نمط السلسلة: في هذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجارية إلا أن الشخصين في

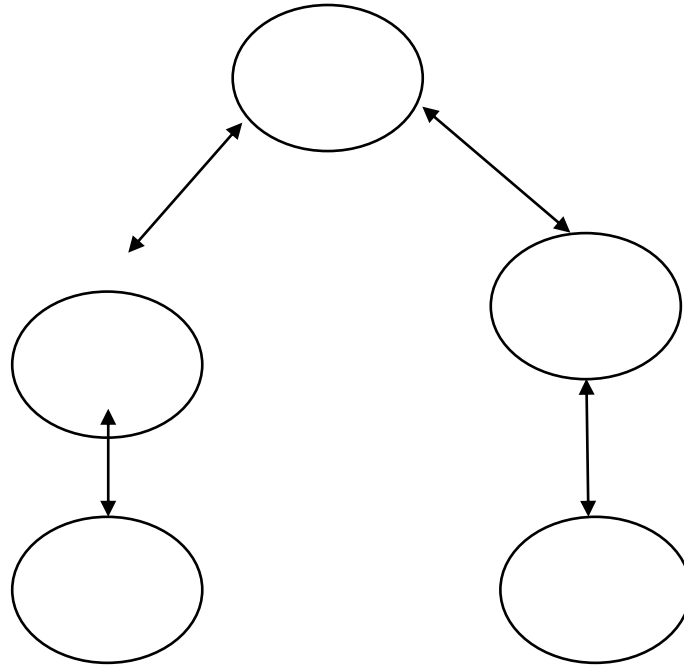
طرفي السلسلة لا يستطيعان الاتصال إلا بشخص واحد فقط في هذا النمط تنتقل الرسالة من

حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم

يمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص247

الشكل رقم 06: يوضح نموذج نمط السلسلة.



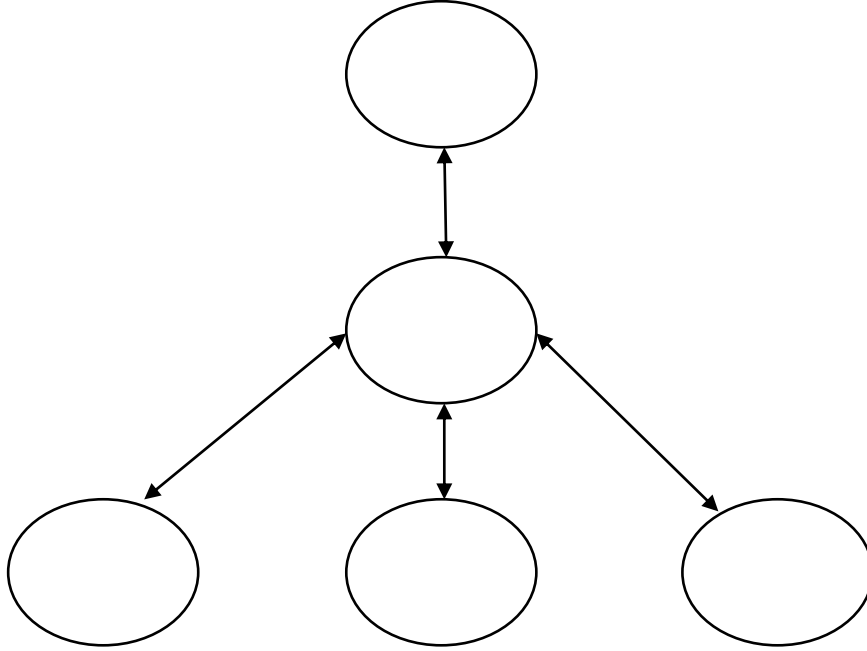
المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص 247.

**3. نمط العنقود:** في هذا النمط يمكن لشخص واحد الاتصال (مساعد المدير مثلاً)

بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الاتصال ببعضهم البعض بصورة

مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعد.

الشكل رقم 07: يوضح نموذج لنمط العنقود.

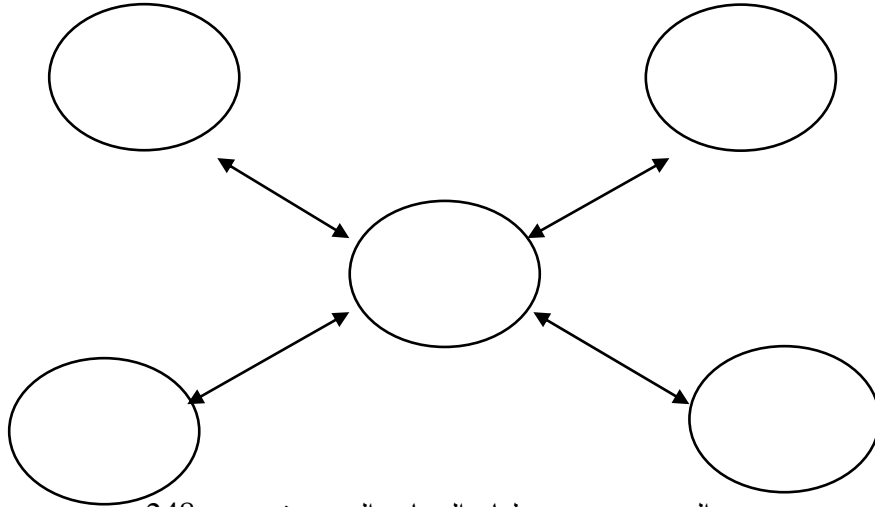


المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص 248.

4. نمط العجلة: ضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير

حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

الشكل رقم 08: يوضح نموذج لنمط العجلة.



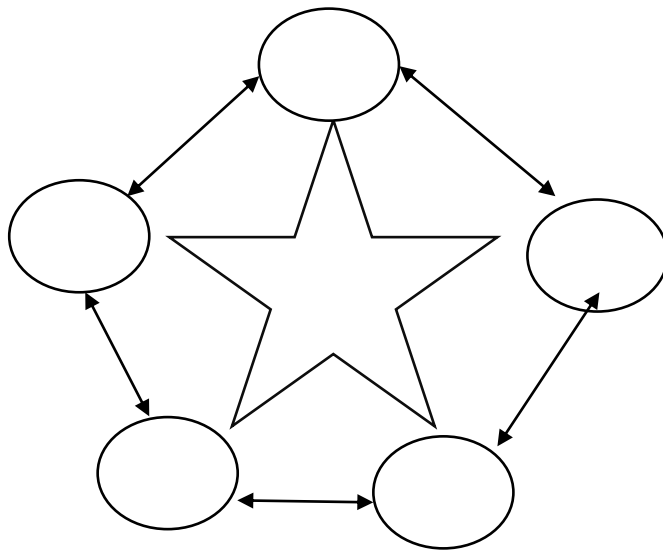
المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص248.

5. نمط النجمة: في هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون

أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في

المنظمة.

الشكل رقم 09: يوضح نموذج لنمط النجمة.



المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص248.

## معوقات الاتصال التنظيمي

رغم أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة إلا أن هناك عدة معوقات تثير الشوشرة وعدم تدفق الرسالة بالشكل المطلوب ومن المعوقات التي تقلل من ذلك نذكر:

1. المعوقات النفسية: وهي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكاليات دون أن ندري<sup>1</sup>.

2. معوقات اجتماعية: يمكن إدراج أهم المعوقات في النقاط التالية:

- عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا.
- الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد.
- الاختلاف في الموقع التنظيمي داخل المنظمة<sup>2</sup>.

3. معوقات تنظيمية: وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وصناعتها التنظيمي وثقافتها فالمناخ المؤازر والمساند يساعد على نجاح عملية الاتصال في حين أن المناخ التنظيمي القهري يؤثر سلبا على الاتصال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص89.

<sup>2</sup> بوحنبة قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص67/68.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط5، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص265.

4. معوقات بيئية:

▪ كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي: يؤدي هذا الأخير إلى صعوبة الاتصال نتيجة للبعد الجغرافي بين فروع المنظمة ومقرها الرئيسي، أو بعد إدارتها عن الإدارة العامة مما يؤثر على عملية نقل المعلومات خصوصاً إذ كان هناك نقص في وسائل الاتصال الحديثة لا يستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.

▪ اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في العملية الاتصالية حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني عديدة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل تعكس ما قصده المرسل فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يستخرجها من ضوء خبرات وعادات وتقاليد الموجودة في البيئة التي يعيش فيها<sup>1</sup>.

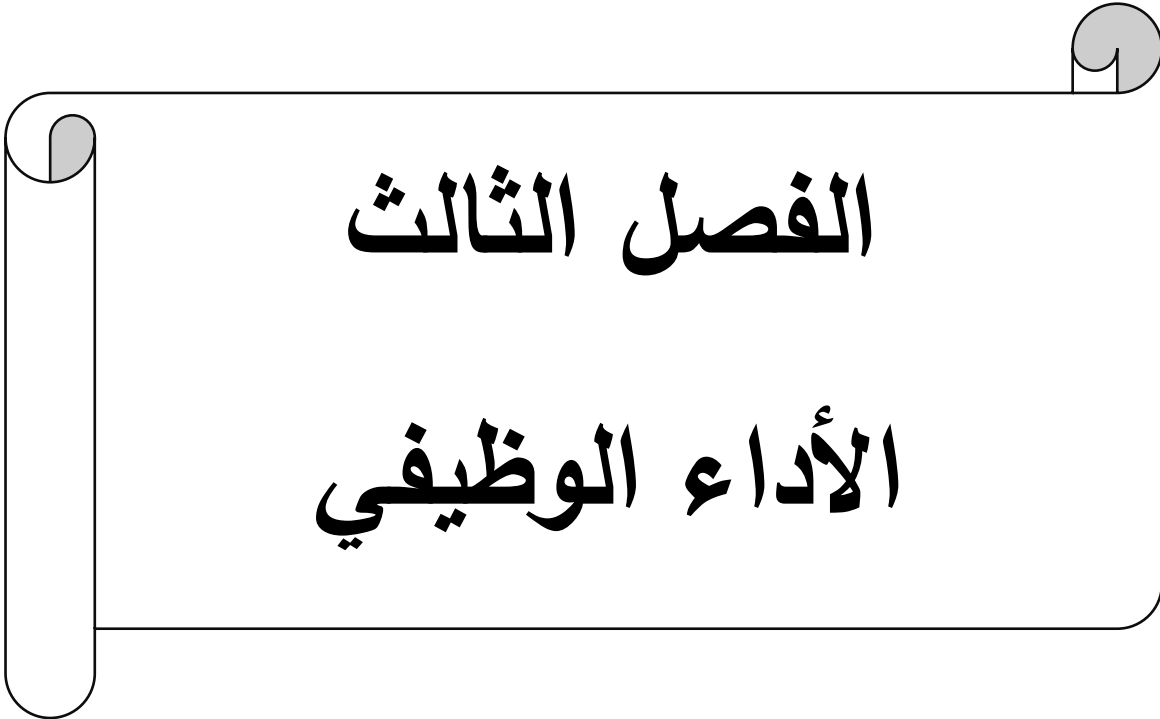
5. معوقات مادية: وتتعلق مثلاً بصوت الآلات داخل العمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Raseufleld effective, communication reaticsad strategies veustage press New York, U.S.A, 2004, p201.

<sup>2</sup> برقية سهلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد24، جوان 2016، ص220.

## خاتمة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتبين لنا ان الاتصال التنظيمي هو الركن الفعال والاساسي لكل مؤسسة، وتبرز أهميته في كونه عصب المؤسسة والذي لا يمكن للإدارة أن تحقق بواسطته عملية نقل رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بها.



# الفصل الثالث

## الأداء الوظيفي

## تمهيد

بعد الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية في بناء أي مؤسسة ناجحة وفي تطوير القدرات الفردية للموظفين، ويدل على مدى قدرة الفرد على إنجاز المهام المسندة إليه بكفاءة وإنتاجية، وهو يعكس مستوى إنجازاته ومساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، يؤثر في أداء العاملين عدد من العوامل المختلفة مثل المؤهلات والدافعية والظروف البيئية والتنظيمية للعمل، يمكن اهتمام المؤسسات بالأداء الوظيفي من تحديد أبرز نقاط القوة وفرص التحسين وتلقي التغذية الراجعة، تهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تعزيز الأداء الممتاز وتحسين الأداء الضعيف، كما يعد تقييم الأداء الوظيفي ضروريا لضمان أن العاملين يعملون وفقا للمعايير المطلوبة وكذلك يسمح للمؤسسة بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، يعتبر الاستثمار في الأداء الوظيفي من خلال التعزيز والتدريب مكونا رئيسيا للنجاح طويل الأمد لأي مؤسسة.

## المبحث الأول: الأداء الوظيفي

### أهمية الأداء الوظيفي

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على الأداء الوظيفي لعاملها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على أكمل وجه والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وتكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، د.ط، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص44.

■ يساعد على الترجمة العملية لكل القرارات التي تتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.

■ تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدلات المستخدمة<sup>1</sup>.

■ ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهار، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها<sup>2</sup>.

■ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها الاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

### محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوطات نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به،

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار 00 للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص11.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص64.

<sup>3</sup> عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص11.

ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية، وقد اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين له وتتمثل في:

▪ **الجهد:** يعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة<sup>1</sup>.

▪ **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لذا هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها<sup>2</sup>.

▪ **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ويمكن صياغة الأداء في المعادلة التالية:

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص51.

<sup>2</sup> زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص101.

الجهد + القدرات + إدراك الدور = محددات الأداء

إذن ومن خلال هذا يمكننا القول ان محددات الأداء الوظيفي محصلة كل من الجهد

والقدرات وإدراك الدور<sup>1</sup>.

### خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة

في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين.

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع ان نوجزها في النقاط التالية:

▪ سلوك الأداء الانساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركة، اقوال، ايماءات،

تلميحات...).

▪ سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا

يعمل الانسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مارب أخرى من وراء العمل.

▪ سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن ان نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب، ولكنه

على أي حال ليس ثابت على منوال واحد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى ان التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة<sup>1</sup>.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف في سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الانسان في سلوك بفضله ولو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء بسبب او أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول ان يدركها<sup>2</sup>.

### تصنيفات الأداء الوظيفي:

- لقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الامريكية أداء العاملين الى:
- الأداء المتميز: هو الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وهو يعبر عن مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمة، بحيث تمكنهم من انجاز اعمال تمكنهم اعمال تتجاوز حدود معايير المنظمة، أي انها تتسم بالحدثة والابداع والتميز.

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>2</sup> إبراهيم توهامي واخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر دار الطبع والنشر، الجزائر، 2013، ص 140.

- الأداء الجيد جدا: هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحدد ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه جهود ومهارات الموظف (العامل).
- الأداء الجيد: هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، ويعود الى جهود ومهارات الموظف نفسه<sup>1</sup>.

### عناصر الأداء الوظيفي:

- هناك عناصر او مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وقد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر او المكونات، وهناك من حدد عناصر الأداء بالآتي:
1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل<sup>2</sup>.
  2. العلاقة بين أنشطة مهام العمل والتصميم المناسب: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

<sup>1</sup> رشيد مناصرية وفريد بن اختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثامن، الجزائر 2015، ص220.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة02، الجزائر، 2012، ص66/65

3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: إن هذا العنصر يعد همزة وصل التي

ترتبط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة

يمكن تحديد المواصفات المطلوبة وتوفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة<sup>1</sup>.

كما توجد عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي وهي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها<sup>2</sup>.

2. نوعية العمل: وتشمل الدقة، النظام، الإلتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على التنظيم

وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

3. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذا سرعة الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: وتتضمن الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز

الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 66/65.

<sup>2</sup> لبصيل هند، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص 41/41.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 42.

## أنواع الأداء الوظيفي:

ان تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها

كما يلي:

### 1. حسب معيار الشمولية:

(أ) الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او

الأنظمة الفرعية للمؤسسة بتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي

العناصر، وفي هذا النوع من العناصر يمكن الحديث عن نوع مدى كفاءات بلوغ المؤسسة

أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو<sup>1</sup>.

(ب) الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره

الى عدة أنواع باختلاف النظام الفرعي، حيث يمكن ان ينقسم حسب الوظائف الى أداء مالي،

او تسويقي، او بيعي وهكذا<sup>2</sup>.

### 2. حسب معيار المصدر:

(أ) الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه

المؤسسة من المواد فهو ينتج أساسا مما يلي:

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> احمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة، القاهرة، 218، ص38.

- الأداء البشري: وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
  - الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة<sup>1</sup>.
- (ب) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية او نتيجة اعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث ان هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا او سلبيا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس، وتحليل هذه الآراء، لأنه يمكن ان يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة 2008/2009، ص76.

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة 2006 / 2007 ص118.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

## مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي جزءاً مهماً لوصول المؤسسة لأهدافها المنشودة، حيث يعرف أنه:

عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى مساهماتهم في كفاءتهم في العمل الذي يعملون به<sup>1</sup>.

ويعرف أنه: قياس الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي قررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة<sup>2</sup>. ويعرف كذلك أنه: هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعتبر من مكامن القوة ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص236.

<sup>2</sup> أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص57.

<sup>3</sup> خناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة خلال (الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات) جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص35.

وعرف أيضا على أنه: تقدير كفاءة الفرد في عمله بغرض معرفة مدى صلاحيته في قيام بأعباء وظيفته ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي<sup>1</sup>.

ويعرفه الدكتور كامل بربر بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة للإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل<sup>2</sup>.

### أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة ذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، فعملية الأداء يتمثل دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل، وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي الأداء تابعيهم.

<sup>1</sup> اوزناحي آسيا، تقييم الأداء وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010، ص 29

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2020، ص 338.

- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا<sup>1</sup>.

- يمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية الإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة<sup>2</sup>.

### أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، من أجل تقييم إسهاماتهم فيها لتحقيق أهدافها الموائية:

- تعطي المشرفين الفرص في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

<sup>1</sup> نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص22-23.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، 227.

- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها<sup>1</sup>.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات<sup>2</sup>.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية لدى العاملين من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية قدرات ومهارات المقيمين في مجال الإشراف والتوجيه.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول جودة أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم<sup>3</sup>.

### عوامل تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث هي: الشخصية، والسلوك، والنتائج، إنه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج، ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية، فيجب

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2008/2009، ص511.

<sup>2</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص89-90.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص122.

تقويمه بجزر وتحفظ بسبب صعوبة تقويمها موضوعيا، ويمكن الاستدلال على تقويم عامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة

### 1. عوامل الشخصية:

على الرغم من ان الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلى أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائمة بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير

وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل الشخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي<sup>1</sup>.

### عوامل النتائج:

النتائج في العبارة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم.

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره ص98.

من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي<sup>1</sup>.

وقد يتطلب بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

■ الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقع، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً.

■ الجودة: ماهي جودة النتائج، وماهي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ماهي العلاقة بين النوعية والكمية.

■ التكلفة: ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل مواد الخام ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

■ الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإرادة؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماريون أي هانز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 179

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 179

عوامل السلوك:

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلى أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطور المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.

- التخطيط: ماهي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.
- تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية<sup>1</sup>؟
- التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنتاج العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة للإنجاز العمل بنجاح.
- اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات ازاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

<sup>1</sup> ماريون أي هانز، مرجع سبق ذكره، ص171

▪ الاتصالات الشفويون: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟

▪ الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابية عن الأفراد بوضوح وبغالية اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه استخدام القواعد اللغوية الإملاء تركيب الجمل والدقة<sup>1</sup>.

### معايير تقييم الأداء الوظيفي

تستخدم معايير تقييم الأداء لقياس أو تحديد مدى تحقيق الأفراد للأهداف المحددة أو معايير الأداء المحددة وتشمل هذه المعايير مجموعة من الجوانب منها ما يلي:

#### 1. ومعايير نواتج الأداء:

توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها من حيث الكم والجودة والزمن العائد والتكلفة وغيرها، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماريون أي هانز، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>1</sup> زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص 7.

2. معايير سلوك الأداء:

- معالجة مشاكل العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة على العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين<sup>1</sup>.

1. معايير صفات شخصية:

- المبادرة.
- الانتباه.
- الدفاعية العالية.
- الاتزان الانفعالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص373.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص199.

## خطوات تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات والمراحل التي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء وفيما يلي مجموعة هذه الخطوات:

## 1. تحديد أسس المسائلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المسائلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المسائلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفية وأهدافها، وفي بعض الأحيان تكون أسس المسائلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها<sup>1</sup>.

## 2. مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما ان المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي يستولي اعداد تقرير التقييم، لان العملية مستمرة وتستلزم المراقبة،

<sup>1</sup> عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص384.

لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ إن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

### 3. تقييم الأداء:

وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### 4. استكمال استمارة تقييم الأداء:

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل، وقبل القياس باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المسائل ذات الصلة قد تم تسجيلها، وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أي معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء، ويجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 206.

<sup>2</sup> عباس حسين جواد ونجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الرجوع نفسه، ص 384.

### 5. اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:

هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ.

### 6. وضع خطط تطوير الأداء:

تتمثل اخر مرحلة حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن ان تتعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين، وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة ان تقدم المكافآت المادية او المعنوية للعاملين اللذين حصلوا على تقديرات منخفضة، كانت تحرمهم من حقهم في الترقية او العلاوات الدورية<sup>1</sup>.

### طرق تقييم الاداء الوظيفي:

رغم تعدد وتباين طرق قياس تقييم الأداء الى ان مختلف الدراسات تجمع على ان هناك طريقتين أساسيتين وهما الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

(1) الطريقة التقليدية: تتعدد طرق التقييم التقليدية التي يمكن ان يلجا اليها المديرون عند

تقييم أداء مرؤوسيههم وهو:

أ) طريقة الترتيب: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على

ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ

<sup>1</sup> خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في اعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة<sup>1</sup>.

(ب) طريقة المقارنة الزوجية: يتم اجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء افراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما افضلية ومن ينتقل القائمة بعملية التقييم الى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة ادائه مع أداء افراد المجموعة فردا فردا وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على افضلية داخل المجموعة<sup>2</sup>.

(ت) طريقة التوزيع الاجباري: تعتمد هذه الطريقة على مبدا التقييم وفقا لمنحى التوزيع الطبيعي للظواهر (laloit normale) أي الافراد (الموظفين) يتركزون حول الوسط، ويقل تركيزهم عند الأطراف، وبناءا على ذلك على ذلك يقوم المقيم بتقسيم موظفيه الى فئات تعد مسبقا (اجباريا)، وترتب كل فئة حسب موقعها او تركيزها على منحى التوزيع الطبيعي<sup>3</sup>.

(ث) طريقة قائمة التقديم: وفق هذه الطريقة تحدد درجات معينة للعناصر المعيارية وتحدد درجات لكل عنصر وبعد جمع الدرجات لكل العناصر يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد

<sup>1</sup> يوسف الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص243.

<sup>2</sup> جهاد احمد عبد الرزاق تغيرات، العوامل المؤثر على الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 2022، ص 21/19.

<sup>3</sup> Sekiou, blondin et Autres, Gestion des ressources humaines, 2eme, édition de Boeck, paris, 2004.

العامل، حيث يتضمن الاستمارة العناصر المعيارية التقييمية وتحدد لها الاوزان الكمية، ثم تحدد الاوزان للتقديرات، ممتاز / جيد / مقبول/ضعيف، وعند تجميع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد من افراد المجموعة يتضح التقدير الذي تحسب عليه ومن ثم توقعه ثم الاعتراف<sup>1</sup>.

(ج) طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من السمات (الصفات او الخصائص) التي تتعلق بالوظيفية المراد تقييمها وتساهم في الأداء، ثم ترقيم هذه السمات بشكل متسلسل ككمية الإنتاج، نوعيته، الابداع، التعاون وغيرها، ثم التقييم كل فرد(موظف) وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص ومن ثم تحديد وضع له(رتبة) على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا<sup>2</sup>.

(ح) طريقة التقارير الدورية: بموجب هذه الطريقة يطلب من الرؤساء المباشرين كتابة تقارير عن جهود ومهارة مرؤوسيههم وتصرفاتهم اثناء العمل، وتقوم هذه الطريقة على جمع البيانات والحقائق عن العمل الذي يؤديه العامل والجهد الذي يبذله من واقع الأداء اليومي، كما انها تعتمد على الحقائق مدونة أو على تقسيم شخصي للعناصر الأخرى من عناصر الأداء كتصرفاته اثناء العمل أو مواظبته وقد تحدد مراجع استئنافية بعد مناقشتها وقد تتدرج التقارير

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص294.

<sup>2</sup> علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 145.

وفق ما تحمله من أوزان كدرجة ضعيف ودون المتوسط ومتوسط وجيد وممتاز ويتم بناء على

هذه التقارير تحديد مدى صلاحية الفرد للترقية أو العلاوة أو النقل<sup>1</sup>.

(خ) تلجأ الإدارة إلى إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للعالمين وبهدف

تقييم أدائهم في الوظائف التي يشغلونها في ظل ظروف موحدة لجميع العاملين وذلك في

اختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته ويتم تقدير مستوى أداء العامل في

وظيفته بناء على ما تظهره نتائج الاختبار وعادة ما تستخدم هذه الطريقة من التقييم إذا ما

تعلق التقييم بأهداف جزئية كالترقية أو تحديد

الاحتياجات التدريبية ونحو ذلك<sup>2</sup>.

**2. الطريقة الحديثة:** نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمؤسسة فلقد تواصلت الجهود

في تطوير طرق وأساليب جديدة أكثر دقة وموضوعية تهدف للتقليل من درجة الأخطاء

والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما

يلي:

(أ) طريقة قوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على استخدام قائمة مراجعة تتضمن أسئلة

وعبارات محددة حول أداء العامل، إذ يقوم من يمارس عملية التقييم (الرئيس أو المدير)

بالإجابة على هذه الأسئلة وتتمثل هذه العبارات مكونات أو خصائص الأداء المقيم، كما تمثل

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرجة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص220-221.

الإجابات عنها مستوى أداء العامل عليها، وبعد الانتهاء من الإجابة تتم عملية تدرج لهذه الإجابات بعيدا عن من أجاب عليها بالنسبة للعاملين وتتم من قبل إدارة الموارد البشرية وفقا لأهمية كل سؤال أو كل عبارة، وبناء على مجموعة الدرجات التي يحصل عليها العامل من خلال إجابة المقيم<sup>1</sup>.

(ب) طريقة اختيار إلزامي: تعتمد هذه الطريقة على اختيار المقيم لعبارات أو جمل مدونة على استمارة خاصة ويتم الاختيار طبقا لما يراه المقيم في الفرد العامل وتتكون استمارة التقييم في مجموعات عديدة من العبارات أو الجمل كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات عادة، اثنان منها تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوب في أداء العامل موضوع التقييم، وهذه العبارات تكون مشتقات من الخبرة أو من الاختيارات لتعكس ناحية من خصائص وظيفية أو بحمل العامل المطلوب تقييمه<sup>2</sup>.

(ت) طريقة الأحداث الحرجة: إن الأساس الذي تركز عليه هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الواقع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 140/139.

<sup>2</sup> كامل برر، مرجع سبق ذكره، ص 132.

المساهمة في الأداء هذه الموافقة الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المستوى

المقيم خلال فترة زمنية معينة، حيث يتضمن التسجيل خلاصة التوضيح ماذا حدث<sup>1</sup>.

(ث) طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء

الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من

خلال اتباع الخطوات التالية:

■ يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.

■ يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد فمثلا لا نكتفي بالقول أن من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر الواحد.

■ تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.

■ يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين

الرئيس والمرؤوس.

■ بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحا ما

أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رباعية علي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص94.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص233/234.

ج) طريقة إدارة الجودة الشاملة: في تقييم الأداء تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية التحسين المسامر لكل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الإدارة التي تهتم بالحصول على الأفراد المصرة واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم وجمع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه بإدارة الجودة الشكلية<sup>1</sup>.

### مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء ليست عملية يسيرة بل هي عملية صعبة وذلك يجب التخطيط لها بشكل سليم لكي نحصل على النتائج المرجوة، ومن بين المشاكل في تقييم الأداء ما يلي:

أ) مشكلة التحيز: إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، يترتب عليه تقديم المكافآت والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل.

لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنيًا على المعلومات الصحيحة والدقيقة ولكن لا يعني هذا أن الرؤساء يمكن أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لا بد من تبرير هذا الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء، بل يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم وتمكن مشكلة التحيز في تقييم الأداء:

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 04.

- عدم توفير المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.
- الانطباع الشخصي عن العاملين: أحيانا يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد فإنه لن يبحث عن الأخطار ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بهذا العامل، وخصوصا إذا كانت عملية البحث مكلفة. ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصيرا في العمل فلن يكون متحمسا جدا للحصول على الدليل ضد العامل المقصر.
- المحسوبية: إن المحسوبية تلعب دورا في تقييم أداء العاملين، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه<sup>1</sup>.
- (ب) التأثير في الحكم على كافة المرؤوسين: قد يحدث وأن تعطي أحد المرؤوسين تقديرا عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس سواء كانت هذه الصفة سليمة أو إيجابية
- (ت) التشديد والتساهل من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل وإعطاء المرؤوسين تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم ويرجع هذا لعدة أسباب:
- تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو محاولة عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية.

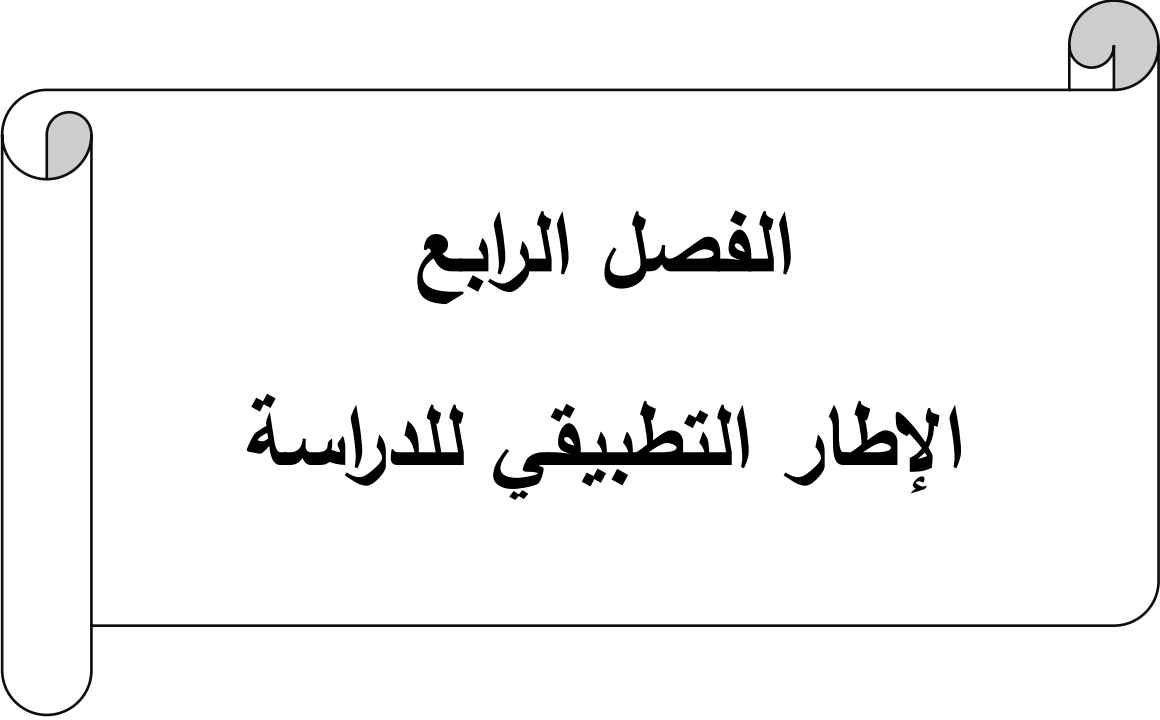
<sup>1</sup> زيد منير عوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص251/250.

- الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة من جهة أخرى قد يميل بعض المشرفين عن عمله التقييم إلى التشدد وعادة يقدمون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين ويرجع سبب هذا إلى طبيعة شخصية المقيم واعتقاده أن المقيم أقل منه كفاءة ومهارة.
- ث) الميل نحو الوسط (النزعة المركزية): تعتبر هذه الأخطاء الأكثر شيوعاً بين أوساط المقيمين إذ يحصل وإن يعطى المشرف على عملية التقييم كافة المقيمين نفس الدرجة (تقديرات ودرجات متوسط) وهذا لعدة اعتبارات.
- إما يكون هذا نتيجة لجهل المقيم بالفروق الفردية.
- أو نتيجة خشيته من ظلم المرؤوسين أو المقيمين والوقوف في طريق ترقيته أو زيادة أجره...<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص302.

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن الأداء الوظيفي لا يستفيد منه الفرد الموظف وحسب، بل هو المحرك الأساسي للنجاح والتطور في أي مؤسسة، ولو يقتصر دور تحسين الأداء الوظيفي على الأهداف القصيرة الأمد بل يمتد ليشمل بناء مهنة متينة ومستقبل مهني مزدهر للأفراد، مما يعود بالفائدة ليس فقط على المؤسسات وإنما على المجتمع ككل.



**الفصل الرابع**  
**الإطار التطبيقي للدراسة**

## نوع الدراسة

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تسعى إلى وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما تهتم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور<sup>1</sup>، فلا يمكننا كباحثين أن نحل مشكلة متعلقة بالإدارة والتنظيمات ما لم يتوافر لدينا أوصاف لهذه الظاهرة.

ويعرفها الباحث سمير محمد حسن بأنها: تلك البحوث التي تركز على وصف طبيعة وسمات حدوث الظاهرة<sup>2</sup>، وهذا ما ينطبق مع دراستنا حيث نقوم بوصف دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي في بلدية تمالوس.

ومن هنا يمكن تقديم تعريف بسيط للمنهج والذي يعرف بأنه الطريق أو الطرق المتبعة والموظفة في البحث والذي يشمل على الموجهات التحليلية والتفسيرية التي توجه البحث والمعارف المتوفرة وكذا الوسائل والتقنيات<sup>3</sup>، وعلى هذا الأساس اعتمادنا على المنهج الوصفي كمحدد لدراستنا والذي عرف انه: المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول

<sup>1</sup> جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 2017، ص134.

<sup>2</sup> جودت عزة عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص43.

<sup>3</sup> محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور [noor.book.com/b8/liva](http://noor.book.com/b8/liva)، 2020، ص9.

الى أسباب وهذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة من خلال البيانات وتحليلها وتفسيرها<sup>1</sup>.

ومن خلال الاعتماد على هذا المنهج في دراستنا سنحاول التعرف على الاتصال التنظيمي واهميته ومساهمته في تعزيز الأداء الوظيفي في بلدية تمالوس<sup>2</sup>.

### المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج دراسة الحالة ويعتبر أحد المناهج الفعالة للدراسات الوصفية والسببية والتقويمية، وذلك عند يهتم الباحث بوحدة واحدة من الوحدات الإنسانية بشكل متعمق ومركز.

وهذا يعرف منهج دراسة الحالة بأنه المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بشيء واحد أو موقف واحد، فيأخذ الفرد أو الأسرة أو القرية أو القبيلة أو المصنع أو المؤسسة والمجتمع بأسره كوحدة للدراسة المفضلة، بغرض الوصول الى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها.

بمعنى ان منهج دراسة الحالة هو نوع من البحث المتعمق لحالة ما عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن أو القائم للحالة، وخبراتها الماضية وعلاقتها بالبيئة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصاوي ومحمد مبارك، البحث العلمي اسسه وطريقة كتابته، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1992، ص32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص32.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل ارشادي في كتابة البحوث واعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مجموعة النيل العربية، 2004، ص 137.

## مجتمع البحث:

مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم المراحل المنهجية في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تتطلب الدقة البالغة والواجب توفرها في الباحث.

ويعرف مجتمع البحث على انه عبارة عن كل المفردات المكونة للمجتمع المدروس باتساعها واختلافها ويمكن للبحث ان يدرس على كل المجتمع بحث إذا ما توفرت لديه كل الإمكانيات اللازمة والوقت الكافي<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على انه مجموعة من الافراد الذين يتميزون بخصائص ديمغرافية او مهنية او ثقافية او اقتصادية او اجتماعية يمكن ان نختار منهم مجتمع العينة ومجتمع الدراسة قد يكون متجانسا او شبه متجانس او غير متجانس، وينبغي ان يكون مجتمع البحث محددًا، أي ان يكون هناك سجل او قائمة تحتوي على جميع وحدات مجتمع البحث، وهذا السجل او القائمة ينبغي ان يكون متيسر للباحث العلمي لكي يستعملها في اختيار العينة<sup>2</sup>.

وفي هذه الدراسة فإن المجتمع الأصلي هو الموظفين في بلدية تمالوس والموزعين في الهيكل التنظيمي انظر ملحق رقم ( 01 )، البالغ عددهم 995 موظف وموظفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسناوي مهدية، سقو اليمونية، الصحافة الالية وتقنيات تحرير الإنجاز في الاعلام، مذكرة نيل درجة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، 2017، ص08.

<sup>2</sup> احسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص553.

<sup>3</sup> معلومات مصرح بها من طرف مكتب المستخدمين من بلدية تمالوس.

### عينة الدراسة:

قبل التطرق الى نوع العينة المستعملة في دراستنا ويجب علينا أولا ان نقوم بتقديم تعريف

لها وهي كالاتي:

هي تلك المجموعة من العناصر او الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث

ويجرى عليها الاختبار او التحقق<sup>1</sup>.

والعينة ليست مجرد جزء من المجتمع، بل هي اختبار واعى فيه قواعد واعتبارات علمية

معينة لكي تكون نتائجها قابلة لتقييم عن المجتمع الأصلي<sup>2</sup>.

وهي أيضا عبارة عن جزء من المجتمع الكلي تقوم بدراسته ثم تقييم النتائج المتوصل اليها

على كامل المجتمع<sup>3</sup>.

ونظرا لعدم وجود احصائيات واضحة حول توزيع العمال على مختلف مصالح البلدية، فقد

تقرر اختيار العينة العشوائية البسيطة بمعدل 5 بالمائة من مجتمع الدراسة أي ما يعادل

50 مفردة من عمال البلدية ثم اختيارهم عن طريق القرعة.

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص 135.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره ص31

<sup>3</sup> طلال عبود، التسويق عبر الانترنت، دار الرضا للنشر، 2000، ص25.

## أدوات جمع البيانات

يحتاج الباحث من خلال بحثه إلى أدوات مساعدة لإتمامه على أحسن صورة، حيث تعتبر هذه الأدوات الوسيلة الأساسية والمناسبة للحصول على الحقائق التي يسعى إليها الباحث ومن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة استخدمنا الاستبيان من كأداة لجمع البيانات، حيث يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل المستعملة والأنسب في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحت في بداية البحث.

ويعرف الاستبيان على أنه: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>1</sup>.

يعرفه أبو النيل: بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص67.

<sup>2</sup> زياد بن علي محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين، 2010، ص16.

وقد استخدمنا هذه الأداة نظرا للمعلومات المهمة التي يمكن أن نتحصل عليها من خلال تحويلها إلى نسب وأرقام تساعدنا في الوصول إلى نتائج دقيقة، وقد صغنا هذه الاستمارة بلغة بسيطة وقسمناها إلى أربع محاور أساسية وهي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: يتعلق بنوع الاتصال المستخدم في تعزيز أداء العاملين في البلدية.

المحور الثالث: يتعلق بالعلاقة بين نمط الاتصال السائد في البلدية والأداء الوظيفي للعمال.

المحور الرابع: يتعلق بمعوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العمال داخل البلدية.

وللتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة أساتذة (المحكمين) ذلك بعرض الصورة الأولية للاستبيان عليهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى وضوحه، ومدى شموله لمشكلة دراسة وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات غير الواضحة ولقد تم عرض الاستبيان على محكمين (انظر الملحق رقم 03).

## مجالات الدراسة

### المجال الجغرافي:

تقع بلدية تمالوس في دائرة تمالوس شمال غرب مدينة سكيكدة يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب كل من بلدية كركرة وبين الويدان ومن الشرق بلدية عين الزيت وبلدية بوشطاطة ومن الجنوب كل من بلدية أم الطوب وبلدية سيدي مزغيش حيث لها عدة فروع أهمها:

- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات والأرشيف.
- مكتب الأمانة العامة.
- مكتب المصالح المشتركة.
- مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- مكتب المستخدمين.
- مكتب جزارات السفر وبطاقات التعريف البيومترية.
- مكتب رخص السياقة.
- مكتب ترقيم المركبات.
- مكتب التنظيم والشؤون العامة.
- مكتب الحالة المدنية.

- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- مصلحة الأشغال والنقل والصيانة.
- مكتب التحصيل وتسيير الممتلكات.
- مكتب التجهيز والأشغال الجديدة.
- مكتب النقل والعتاد.
- فرع المياه.
- فرع الإنارة.
- مصلحة البناء والتعمير والشبكات والنظافة.
- مكتب النظافة والأمن.
- مكتب الشبكات.

#### المجال الزمني:

بدأت دراستنا بشهر فيفري وانتهت في شهر جوان وهي المدة التي تم فيها تحديد الإشكالية وتساؤلاتها وتم فيها جمع كل المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة في مختلف المجالات من كتب ومذكرات وغيرها وكذلك تم فيها توزيع الاستمارات ثم جمع البيانات وتحليلها وتفريغها.

المجال البشري:

ويقصد به أفراد المؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية وفي دراستنا هذه ركزنا على

موظفين بلدية تمالوس والذي يضم 995 موظفا وموظفة واخترنا منهم عينة قوامها 50 موظف

وموظفة باستخدام العينة العشوائية البسيطة

عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية

البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب تغير الجنس.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
36%	18	ذكر
64%	32	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب المبحوثين هم من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم 64% فيحين بلغت نسبة الذكور 36%.

من خلال التفاوت في النسب نستنتج أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور ويعود ذلك إلى كون المرأة استطاعت أن تفرض وجودها في العديد من المجالات وتمركزها في المهام الإدارية.

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
2 %	1	من 18 إلى 27 سنة
36 %	18	من 28 إلى 37 سنة
34 %	17	من 38 إلى 46 سنة

47 سنة فأكثر	14	28 %
المجموع	50	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن الفئة العمرية الأكثر في المؤسسة هي بين 28 إلى 37 سنة بنسبة 36% لتليها الفئة العمرية من 38 إلى 46 سنة بنسبة متقاربة قدرت ب 34% ثم تليها فئة 47 فأكثر بنسبة 28% وأقل نسبة سجلت عند الفئة من 18 إلى 27 سنة 2%.

ما يظهر في الجدول يدل على التقارب بين فئة (من 28 إلى 37 سنة) وبين فئة (من 38 إلى 46) وهذا المزيج يمثل التركيبة بين الفئة الشبابية التي يملكون خبرة في مجال عملهم وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بموظفين شبابا قادرين على مواكبة جميع التطورات.

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الابتدائي	0	0%
المتوسط	1	2%
الثانوي	19	38%
الجامعي	29	58%
الدراسات العليا	1	2%
المجموع	50	100%

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين متحصلون على مستوى تعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم 58% والمستوى التعليمي الثانوي بنسبة 38% ليليها المستوى المتوسط والدراسات العليا بنفس النسبة وهي 2% أما المستوى الابتدائي كانت نسبتهم منعدمة.

ومن خلال هذا التفاوت نستنتج أن البلدية تستقطب جميع الشهادات الجامعية من أجل ضمان نجاح العمل بكل سهولة.

الجدول رقم 04: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
30%	15	اقل من 5 سنوات
36%	18	من 6 الى 10 سنوات
18%	9	من 11 الى 15 سنة
14%	7	من 16 الى 20 سنة
2%	1	20 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان النسبة المرتفعة هي من الفئة التي خبرتها المهنية ما بين 6الى 10 نسبة 36% وتليها نسبة متقاربة فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 30% ثم الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 18% لتليها فئة من 6 الى 20 سنة بنسبة 14% ثم الفئة من 20 سنة فما أكثر بنسبة 2%.

وهذا راجع الى اعتماد البلدية على الطاقة الشبابية في أداء وظائفها.

المحور الأول: نوع الاتصال المستخدم في تعزيز أداء العاملين في بلدية تمالوس.

جدول رقم 05: يبين نوع الاتصال بين الموظفين والإدارة.

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات
%64	32	%44	22	%20	10	كتابي
%2	1	%2	1	%0	0	الالكتروني
%34	17	%18	9	%16	8	شفهي
%100	50	%64	32	%36	18	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان نسبة 64% من المبحوثين يتواصلون داخل البلدية عن طريق الاتصال الكتابي وذلك ما تم تأكيده في كل فئة الاناث نسبة 44% لتاتي بعد ذلك فئة الذكور نسبة 20%.

اما نسبة 34% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتواصلون داخل البلدية الاتصال الشفهي وذلك ما تم تأكيده في كل من فئة الإناث نسبة 18% والذكور بنسبة متقاربة وهي 16% تليها نسبة

2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتواصلون عن طريق الاتصال الشفهي وهذا ما تم تأكيده في كل من فئة الاناث بنسبة 2% في حين كانت نسبة الذكور منعدمة وعليه نستنتج

بان أسلوب الاتصال الكتابي هو الأكثر رسمية من الاخرين وبالتالي فهو الاضمن في توصيل المعلومات وتطبيق التوجيهات والتعليمات والوامر داخل البلدية.

جدول رقم 06: يبين إذا كان يلبي نوع الاتصال احتياجه.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان نسبة 60% من المبحوثين يلبي نوع الاتصال واحتياجاتهم داخل إدارة البلدية ونسبة 40% من المبحوثين يرون بان هذا الاتصال لا يلبي احتياجاتهم. وعليه يمكن القول ان هذا النوع من الاتصال يلبي احتياج الموظفين داخل البلدية.

جدول رقم 07: يبين الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية.

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات
%60	30	%40	20	%20	10	التقارير والتعليمات
%26	13	%10	5	%16	8	الهاتف
%2	1	%2	1	%0	0	الفاكس
%12	6	%8	4	%4	2	وسائط التواصل الاجتماعي
%0	0	%0	0	%0	0	الملصقات الحائطية
%100	50	%60	30	%40	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 60% من المبحوثين صرحوا بأن الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية هي التقارير والتعليمات وهذا ما تم تأكيده في كل من فئة الإناث نسبة 40% لتأتي بعد ذلك فئة 20% من المبحوثين صرحوا بأن هذا الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداما وهذا ما صرحت به فئة الذكور نسبة 16% وفئة الإناث نسبة 10%، أما نسبة 12% من المبحوثين صرحوا بأن وسائط التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية وهذا ما تم تأكيده في كل من فئة الإناث بنسبة 8% لتأتيها فئة الذكور بنسبة 4%، أما نسبة 2% من المبحوثين صرحوا بأن الفاكس هو الوسيلة

الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية وهذا ما تم ملاحظته في كل من فئة الاناث نسبة 2% في حين كانت نسبة الذكور منعدمة.

من خلال الجدول يتضح ان التقارير والتعليمات هي الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية.

جدول رقم 8: يبين مساهمة هذه الوسائل في فعالية العملية الاتصالية.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
64%	32	نعم
36%	18	لا
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بان هذه الوسائل تساهم في فعالية العملية الاتصالية بنسبة 64% اما المبحوثين الذين صرحوا بأن هذه الوسائل لا تساهم في فعالية العملية الاتصالية بلغت نسبتهم 36% وهذا راجع الى ان التقارير والتعليمات هي وسيلة هامة لإيصال المعلومات ونقلها وكذلك وسيلة متاحة للجميع وسهل الوصول اليها.

جدول رقم 09: يبين مساهمة نوع الاتصال السائد في تسهيل مهام العاملين في البلدية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	%62
لا	19	%38
المجموع	50	%100

من خلال بيانات الجدول يتضح ان نسبة 62% من المبحوثين صرحوا بان نوع الاتصال

السائد يساهم في تسهيل مهام العاملين في البلدية وهذا راجع الى سهولة استخدام هذا الاتصال.

الجدول رقم 10: يبين تقييم عملية نقل المعلومات داخل البلدية.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات
%28	14	%14	7	%14	7	سريعة جدا
%42	21	%22	11	%20	10	سريعة
%8	4	%0	0	%8	4	لا أدري
%18	9	%16	8	%2	1	بطيئة
%4	2	%0	0	%4	2	بطيئة جدا
%100	50	%52	26	48	24	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 42% من المبحوثين صرحوا بأن عملية نقل المعلومات داخل البلدية سريعة وهذا ما تم تأكيده في كل من فئة الإناث بنسبة 22% لتأتي بعد ذلك فئة الذكور بنسبة 20%، أما نسبة 28% من المبحوثين صرحوا بأن عملية نقل المعلومات داخل البلدية سريعة جدا وهذا ما صرحت به كل من فئة الإناث بنسبة 14% وفئة الذكور بنسبة متماثلة أما نسبة 18% من المبحوثين صرحوا بأن عملية نقل المعلومات داخل البلدية بطيئة وهذا ما تم تأكيده في كل من فئة الإناث بنسبة 16% ونسبة 2% لفئة الذكور.

أما نسبة 8% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يدرون كيف يقيمون عملية نقل المعلومات داخل البلدية، وهذا ما تم ملاحظته في كل من فئة الذكور بنسبة 8% أما نسبة الإناث كانت منعدمة أما نسبة 4% من المبحوثين صرحوا بأن عملية نقل المعلومات داخل البلدية بطيئة جدا وهذا ما صرحت به فئة الذكور بنسبة 4% أما فئة الإناث كانت منعدمة.

الجدول رقم 11: يبين إذا كانت تتماشى محتويات الاتصال مع:

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات
%46	23	%14	7	%32	16	أهداف البلدية
%16	8	%10	5	%6	3	اهتمامات وطموحات العمال
%38	19	%16	8	%14	7	استراتيجية وتوجهات المؤسسة
%100	50	%40	20	%52	26	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 46% من المبحوثين صرحوا بأن محتويات الاتصال تتماشى مع أهداف البلدية وهذا ما تم تأكيده في كل من فئة الذكور بنسبة 32% لتأتي بعد ذلك فئة الإناث بنسبة 14%، أما بنسبة 38% من المبحوثين صرحوا بأن محتويات الاتصال تتماشى مع استراتيجية وتوجهات المؤسسة وهذا ما صرحت به كل من فئة الإناث بنسبة 16% وفئة الذكور بنسبة 14%، أما بنسبة 16% من المبحوثين صرحوا بأن محتويات الاتصال تتماشى مع اهتمامات وطموحات العمال وهذا ما تم ملاحظته في كل من فئة الإناث بنسبة 10% أما فئة الذكور بنسبة 6%.

الجدول رقم 12: يبين إذا كانت الاتصالات الإدارية تتميز بالسهولة والمرونة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 60% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الإدارية تتميز بالسهولة والمرونة، أما بنسبة 40% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصالات الإدارية لا تتميز بالسهولة والمرونة.

المحور الثاني: علاقة نمط الاتصال السائد في بلدية تمالوس بالأداء الوظيفي للعمال.

جدول رقم 13: يبين علاقة نمط الاتصال السائد في بلدية تمالوس بالأداء الوظيفي للعمال.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاحتمالات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%6	3	%6	3	%16	8	%68	34	%4	2	الاتصال السائد في البلدية يؤدي إلى زيادة أدائك الوظيفي
%100	50	%10	5	%12	6	%12	6	%58	29	%8	4	هناك اهتمام بالمبادرات والآراء التي يقترحها المرؤوسين في إدارتك
%100	50	%0	0	%40	20	%4	2	%50	25	%6	3	الاتصال داخل الإدارة يشجع روح التعاون
%100	50	%6	3	%58	29	%12	6	%20	10	%4	2	في حالة إنجازك لأعمالك بكل إتقان تتلقى الثناء من قبل رئيس عملك
%100	50	%2	1	%12	6	%0	0	%62	31	%24	12	تلقي الثناء من قبل رئيس العمل يزيد من أدائك الوظيفي
%100	50	%2	1	%0	0	%4	2	%52	26	%42	21	يوفر الاتصال الفعال داخل إدارتك زيادة في أدائك الوظيفي
%100	50	%6	3	%28	14	%6	3	%52	26	%8	4	تعتمد على الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك

**العبارة 01:** الاتصال السائد في البلدية يؤدي على زيادة الأداء الوظيفي:

نلاحظ أن غالبية العينة موافقة على أن الاتصال السائد في البلدية يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي حيث بلغت السنة 68 %

**العبارة 02:** هناك اهتمام بالمبادرات والآراء التي يقترحها المرؤوسين في الإدارة:

نلاحظ أن أغلبية العينة موافقة على أن هناك اهتمام بالمبادرات والآراء التي يقترحها المرؤوسين بنسبة 85%

**العبارة 03:** الاتصال داخل الإدارة يشجع روح التعاون:

نلاحظ أن أغلبية العينة بين موافقة وغير موافق حيث بلغت نسبة الموافقين 50% فيما بلغت نسبة الغير موافقين 40%

**العبارة 04:** في حالت إنجازك لأعمالك بكل إتقان تتلقى إنشاء من قبل رئيس العمل:

نلاحظ أن أغلبية العينة غير موافقة نسبة 85%

**العبارة 05:** تلقي الثناء من قبل رئيس العمل يزيد من أدائك الوظيفي:

نلاحظ أن أغلبية العينة موافقة على أن الثناء من قبل رئيس العمل يزيد من الأداء الوظيفي بنسبة 62%

**العبارة 06:** يوفر الاتصال الفعال داخل إدارتك زيادة في أدائك الوظيفي:

نلاحظ أن أغلبية العينة بين موافق لشدة وموافق حيث بلغت نسبة الموافقين لشدة 42%

**العبارة 07:** تعتمد على الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك:

نلاحظ أن أغلبية العينة موافقة على أن الموظفين يعتمدون على الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل بنسبة 52%.

**المحور الثالث:** تأثير معوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية تمالوس.

**الجدول رقم 14:** يبين صعوبات تسيير إدارة البلدية.

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
24%	12	لا	
40%	20	صعوبات إدارية	نعم
16%	8	صعوبات مهنية	
20%	10	صعوبات تقنية	
100%	50	المجموع	
100%	50	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن النسبة 24% من المبحوثين يرون بأنه لا توجد صعوبات في تسيير إدارة البلدية، أما نسبة 38% من المبحوثين صرحوا بأن هناك صعوبات في تسيير إدارة البلدية وذلك حسب عدة أسباب فكانت أعلى نسبة هي 40% للمبحوثين الذين

صرحوا بأن ذلك راجع إلى صعوبات إدارية ونسبة 20% صرحوا بأن ذلك راجع إلى صعوبات تقنية ونسبة 16% صرحوا بأن هذا راجع إلى صعوبات مهنية، وهذا راجع إلى عدم وجود

هيكل تنظيمي إداري يحدد بوضع الاختصاصات والصلاحيات

ومراكز الاتصال الرسمية في المؤسسة مما يجعلها تعتمد على الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهدافها التنظيمية إضافة عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات تؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي للاتصال في المؤسسة.

جدول رقم 15: يبين ان بيئة العمل الغير ملائمة تنقص من كفاءة وفعالية العمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
40%	20	لا	
16%	8	مشكلات متعلقة بالوسيلة الاتصالية	نعم
12%	6	مشكلات إدارية	
6%	3	مشكلات بين الزملاء	
16%	8	مشكلات مهنية خاصة بنوع العمل	
10%	5	الصراع على المكانة والرتبة	
100%	50	المجموع	
100%	50	المجموع العام	

من خلال بيانات الجدول يتضح ان نسبة 40% يرون بأن بيئة العمل غير الملائمة لا تنقص من كفاءة وفعالية العمل، اما نسبة 60% صرحوا بان بيئة العمل غير الملائمة تنقص من كفاءة وفعالية العمل وذلك حسب عدة أسباب فكانت اعلى نسبة هي 16%

للمبحوثين الذين صرحوا بأن ذلك راجع إلى المشكلات المتعلقة بالوسيلة الاتصالية لتليها نفس النسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن ذلك راجع إلى المشكلات المهنية الخاصة بنوع العمل أما نسبة 12% يرجع إلى المشكلات الإدارية أما نسبة 10% للصراع على المكانة والرتبة في حين نسبة 6% فترجعه إلى مشكلات بين الزملاء.

جدول رقم 16: يبين ما إذا كان غياب الحافز المادي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
70%	35	نعم
30%	15	لا
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان نسبة 70% من المبحوثين صرحوا بأن غياب الحافز المادي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي أما نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بأن الحافز المادي لا يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

النتائج العامة:

أ-نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول المعنون ب نوع الاتصال المستخدم في تعزيز أداء العاملين في بلدية تمالوس

-ان الاتصال الكتابي هو الاتصال الأكثر استعمالا بين الموظفين والإدارة

-ان نوع الاتصال المستخدم في البلدية يلبي احتياجات الموظفين

-الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية هي التقارير والتعليمات

-ان وسائل الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات داخل البلدية تساهم في فعالية العملية الاتصالية

-يساهم نوع الاتصال السائد في تسهيل مهام العاملين في البلدية

-ان عملية نقل المعلومات داخل البلدية سريعة

-تتماشى محتويات الاتصال مع اهداف البلدية

-تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة

ج-نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني المعنون ب علاقة نمط الاتصال السائد في بلدية تمالوس بالأداء الوظيفي للعمال

-ان الاتصال السائد في البلدية يؤدي الى زيادة الأداء الوظيفي

- هناك اهتمام بالمبادرات والآراء التي يقترحها المرؤوسين في ادارتك
- ان الاتصال داخل البلدية يشيع روح التعاون
- في حالة انجاز الموظف لا عماله بكل اتقان لا يتلقى الثناء من قبل رئيس العمل
- ان تلقي الثناء من قبل رئيس العمل يزيد من الأداء الوظيفي
- الاعتماد على الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل
- نتائج الدراسة المتعلقة ب المحور الثالث المعنون ب تأثير معوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية تمالوس
- تواجه البلدية عدة صعوبات منها الصعوبات التقنية والإدارية والمهنية
- بيئة العمل الغير ملائمة تنقص من كفاءة وفعالية العمل وهذا راجع الى عدة مشكلات تواجه البلدية منها مشكلات خاصة بنوع العمل ومشكلات إدارية ومشكلات متعلقة بالوسيلة الاتصالية
- غياب الحافز المادي يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي



خاتمة

من خلال ما سبق ذكره فإن الاتصال التنظيمي له أثر فعال في الأداء الوظيفي في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة للعمال داخل المؤسسة، فمن خلاله تستطيع المؤسسة ان تصل لتحقيق أهدافها، وتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، فالاتصال التنظيمي يزيد من كفاءة وخبرة العامل في تأدية مهامه مما يجعله يتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية خاصة مع التطور الذي تشهده المؤسسات، فمن خلاله أصبحت المنظمات والمؤسسات تعتمد على التقنيات المتطورة الحديثة لوسائل تعتمد على التقنيات المتطورة الحديثة لوسائل الاتصال، وتحاول دمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالاعتماد على خلية الاتصال المتخصصة وتكوين الموظفين والاطارات حول فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، ويعد من المواضيع التي تناولها موضوع البحث في جميع اليادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع فالاتصال عملية حياتية ديناميكية في كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى اخر، او من جماعة الى أخرى، وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة، والتي تستطيع بالضرورة استخدام اساليب مختلفة في الاتصالات تبعا لاختلاف عملية الاتصال فمن خلال النتائج التي توصلت إليها ويعتبر الاتصال الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الاتصال افقيا(رئيس، رئيس) او صاعدا (رئيس، مرؤوس) او نازلا (رئيس ومرؤوس)، والمؤسسة تقوم بتسيير مواردها المادية والبشرية عن طريقة فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على

## خاتمة

---

تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بالإدارة والعامل والتعاون البناء التي يركز على تبادل البيانات والمعلومات ان الأداء يعتبر المحور الرئيسي التي تصبح جهود الكثير من الرؤساء، كونه يشكل اهم اهداف المؤسسة باعتباره من اهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك ان نجاح أي منظمة مرتبط بفعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية وهذا ما توصلت اليه الدراسة الميدانية.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القواميس

1. ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الكتاب العملية، لبنان، 2005.
2. محمد جمال الغاز، معجم المصطلحات الاعلامية، د.ط، دار أسامة، عمان، 2014.
3. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، م1، دار الفجر، القاهرة، 2003.
4. المنجد في اللغة العربية، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001.

ثانياً: الكتب

5. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيوثقافية، د. ط، دار البدر للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
6. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، الأردن، 2013.
7. أبو النجا محمد العمري، اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
8. أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، د. ط، دار الكتاب المصري، 1985.
9. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، د. ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د. س.
10. أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، ط7، مكتبة الأهرام التجارية، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر مصر، 1979.
11. أحمد ماهر، الاتصال، د. ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د. ب، 2006.
12. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، د. ط، الدار الجامعية، مصر، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

13. أحمد ماهرا، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، د. ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
14. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط 1، دار الحكمة، القاهرة، 2018.
15. إيهاب عبد العظيم مشالي، صعوبات تعلم الرياضيات تشخيصها وعلاجها بالتعزيز، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2008.
16. بسام عبد الرحمن المشاغية، نظريات الاتصال، د. ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015.
17. بوحنيفة قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
18. جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، د. ط، دار النهضة العربية، القاهرة، 2017.
19. جابر نصر الدين الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، د. ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
20. جودت عزة عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، د. ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. حسين حريم، السلوك التنظيم سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط5، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
22. خالد الهيني، إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
23. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرجة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

24. خليل محمد السماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على الأعمال، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
25. خناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة خلال الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
26. ذرة إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، د. ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
27. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، د. ط، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
28. رباعية علي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
29. رشاد أحمد عبد اللطيف، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، د. ط، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، 2002.
30. زاهد عبد اللطيف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
31. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
32. زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
33. زيد منير عيوي، إدارة المؤسسات العامة وأساسا تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
34. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

35. سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفس للاستشارات التطوير الإداري، القاهرة، 2000.
36. السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
37. سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
38. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط4، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987.
39. سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، ط1، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2002.
40. سيد محمد جاد الرب، الإدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2008/ 2009.
41. صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم، عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.
42. صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
43. صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشكلية، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
44. عاطف العبد، نظريات الاتصال، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
45. عاطف غيث وآخرون، مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديثة، د. ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.
46. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
47. عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

48. عبد البارئ درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل، عمان، 2012.
49. عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والإدارية، د. ط، المكتبة الأنجلو، مصر، 1974.
50. عبد العزيز خواجه، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008.
51. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، د. ط، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1971.
52. عبد الله الطويقري، علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
53. عبد المجيد سالمى وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998.
54. عبد المجيد عيساني، نظريات التعلم وتطبيقاتها في علوم اللغة، اكتساب المهارات اللغوية الأساسية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012.
55. عبد المعطي محمد عساف، الاتصال الفعال، د. ط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
56. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1971.
- غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
57. فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
58. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، د. ط، دار جليس الزمان، عمان، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

59. فايزة الزغبى، محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
60. فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
61. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
62. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، د. ط، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق، عمان، د. س.
63. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
64. ماريون، أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988.
65. محمد الجوهري وآخرون، طرق البحث الاجتماعي، د. ط، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1979.
66. محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
67. محمد الصير، في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
68. محمد سعيد انور سلطان السلوك التنظيمي، د. ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

69. محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
70. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
71. محمد علي عبد الوهاب، استراتيجيات تحفيز العمال نحو أداء متميز، د. ط، القاهرة، 2000.
72. محمد فاتح، محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، ط1، دار ميرال للنشر، مصر، 2020.
73. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشر، ط1، دار وائل، الأردن، 2010.
74. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، د. ط، دار الفجر، القاهرة، 2007.
75. محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999.
76. محمد يسرى ابراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.
77. مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
78. مدحت أبو النصر، مهارات ومراحل البحث العلمي، دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، د. ط، مجموعة النيل العربية، د.ب، 2004.
79. مصطفى بوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
80. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيم، د. ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

## قائمة المصادر والمراجع

81. مقضي عابد المساعيد، فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
82. منال أحمد طلعت، مدخل الى علم الاتصال، د. ط، الإسكندرية، 2000.
83. منى محمد ابراهيم، تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، د. ط، دار النشر، د. س.
84. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2005.
85. ناصر دادي عدون، اقتصاديات المؤسسة الجزائرية، ط1، دار الحمدي، الجزائر، 2006.
86. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2016.
87. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
88. نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
89. نضال فلاح الظلاعين، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، ط1، دار الإعمار للنشر والتوزيع، 2016.
90. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2020.
91. هادي نمر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل والنظريات العملية والوسائط الكفايات، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009.
92. هاشم حمدي رضا، تنمية المهارات، الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
93. هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، د. ط، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

94. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
95. وصفى الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
96. يوسف حجيم الطلائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

### ثالثا: المجالات

97. برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيم ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 24، 2016.
98. زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقسيم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
99. جهاد أحمد عبد الرزاق نغيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
100. على حامد هارون حامد، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمة الأعمال، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد 09، جامعة مصراته، 2020.
101. صالح بن نواره، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية العدد 22، 2004.
102. ليث شعبان هاشم الغراوي، على عودة، حمد الخلفي، الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية، مجلة البحوث النفسية، م31، العدد 03، 2020.

الرسائل والمذكرات

103. أوزناجي آسيا، تقييم الأداء وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل، جامعة الجزائر2، 2010 – 2011.
104. بن حملة عماد، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2020، 2021.
105. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008.
106. الخليفة زياد ساعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
107. زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2015، 2016.
108. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقديم أداء المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
109. شابي إيمان، دبيش فاتح، مصوري شيماء، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2022، 2023.
110. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010.

## قائمة المصادر والمراجع

111. الطاهر الوافي، التحفيز، وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012.

112. عبد الكريم زروق، أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش، تانسيفت، بحث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط، 2009.

113. محي الدين نورة، اومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، 2021، 2022.

114. مهدي وفاء السعيد، بن مرابط حنان، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال جماهيري ووسائط، 2021، 2022.

115. نجعوم رزيقة، العمري سميرة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2014، 2015.

### رابعاً: المطبوعات

116. دليلة فرشان، الاتصال التنظيمي مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص اتصال، جامعة الجزائر3، 2019-2020.

### المراجع باللغة الأجنبية

117. Alex muchelle (a), les Science de l'information et de Communication, édition hachette, 2001.


118. Block and Heroldsen, Tasconemy of Concepts, Newyork, husting, 1979.

119. Johnson M.R. Turner PF, Konarskie A: The good Behavior game. A Systematic in two Unruly transitional classrooms, Education and treatment of children, 1978.

## قائمة المصادر والمراجع

---

120. Rascoffed effective, communication reaticrad strategies vestage press newyork U.S.A, 2004.
121. Sekiou, Blondin et Autres, crestion des ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition de boeck, Paris, 2004.



الملاحق



ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



استمارة بحث حول موضوع:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة حالة بلدية تمالوس

تقرير تريض مكمّل لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

- د. محمد عبد الغني سعيود

إعداد الطالبات:

- بوشعالة سلمى

- بوفروق رانيا

ملاحظة: الرجاء الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وشكرا مسبقا على تعاونكم

السنة الجامعية 2023-2024

## البيانات الشخصية:

- 1\_الجنس: ذكر  انثى
- 2\_السن: من 18 الى 27  من 28 الى 37  من 38 الى 46  47 فما فوق
- 3\_المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4\_سنوات الاقدمية المهنية: اقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة  من 16 الى 20 سنة  20 فما فوق

## المحور الأول: نوع الاتصال المستخدم في تعزيز أداء العاملين في بلدية تمالوس

### 5\_مانوع الاتصال بينك وبين الإدارة؟

- كتابي  الكتروني  شفهي

### 6\_هل يلبي هذا النوع من الاتصال احتياجك؟

- نعم  لا

### 7\_ماهي الوسيلة الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل البلدية؟

- التقارير والتعليمات  الهاتف  الفاكس
- وسائط التواصل الاجتماعي  الملصقات الحائطية
- أخرى تذكر .....

8\_ هل هذه الوسائل تساهم في فعالية العملية الاتصالية؟

نعم  لا

9\_ هل يساهم نوع الاتصال السائد في تسهيل مهام العاملين في البلدية؟

نعم  لا

10\_ ماتقييمك لعملية نقل المعلومات داخل البلدية؟

سريعة جدا  سريعة  لا أدرى

بطيئة  بطيئة جدا

11\_ هل تتماشى محتويات الاتصال مع ؟:

\_اهتمامك وطموحات العمال

\_اهداف البلدية

\_استراتيجية وتوجهات العمال

أخرى تذكر .....

12\_ هل تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة؟

نعم  لا

المحور الثاني: علاقة نمط الاتصال السائد في بلدية تمالوس بالأداء الوظيفي للعمال

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					الاتصال السائد في البلدية يؤدي الى زيادة ادائك الوظيفي
					هناك اهتمام بالمبادرات والاراء التي يقترحها المرؤوسين في ادارتك
					الاتصال داخل الإدارة يشجع روح التعاون
					في حالة انجازك لأعمالك بكل اتقان تتلقى الثناء من قبل رئيس عملك
					تلقى الثناء من قبل رئيس العمل يزيد من ادائك الوظيفي
					يوفر الاتصال الفعال داخل ادارتك زيادة في الأداء الوظيفي
					تعتمد على الإدارة في حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك

المحور الثالث: تأثير معوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية تمالوس

13\_ هل توجد صعوبات في تسيير إدارة البلدية؟

لا

نعم

14\_ إذا كانت الإجابة بنعم ماهي تلك الصعوبات؟

صعوبات تقنية

صعوبات مهنية

صعوبات إدارية

أخرى تذكر .....

15\_ هل ترى ان بيئة العمل الغير ملائمة تنقص من كفاءة وفعالية العمل؟

لا

نعم

16\_ إذا كانت الإجابة ب نعم هل يرجع ذلك الى ؟:

\_مشكلات متعلقة بالوسيلة الاتصالية

\_مشكلات إدارية

\_مشكلات بين الزملاء

\_مشكلات خاصة بنوع العمل

\_الصراع على المكانة والرتبة

أخرى تذكر .....

17\_ هل غياب الحافز المادي يؤثر سلبا على ادائك الوظيفي؟

لا

نعم

ملحق رقم 03: الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الرتبة	الاسم	اللقب	الرقم
جامعة سكيكدة	أستاذ مساعد -ب-	موسى	زرقوط	01
جامعة سكيكدة	استاذ محاضر -ب-	نبيل	حورة	02
جامعة الوادي	طالب دكتوراه	محمد رضا	العيفة	03