



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال  
تخصص اتصال تنظيمي



دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة  
التربوية

دراسة وصفية تحليلية لموظفي ثانوية يازوران سعيد عزازقة لولاية  
" تيزي وزو "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة :

- د. سميرة معمري

من إعداد الطالبتين :

- فطيمة صاغي

- ليزة صايب

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا الى انجاز و اتمام هذه المذكرة

كما نتقدم بابالغ عبارات الشكر و التقدير و الاحترام و الامتنان للدكتورة المحترمة  
"سميرة معمرى" التي كانت الموجهة بفضل نائحتها القيمة و توجيهاتها السديدة و  
الصائبة و على جهدها و وقتها و جعل الله لما هذا الصنيع في ميزان و اعمالها .

و كذلك الشكر لكل الاساتذة الذين ساهموا في تكويننا في جميع الاطوار

### التعليمية

و الى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد

ليزة و فطيمة

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلى من أوصلني بهم الله وجعل لهم آية في كتابه لقوله تعالى "وقضى ربك

ألا تعبد إلا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا....."صدق الله العظيم

إلى منبع الحنان ورمز العطاء والتي بدعائها سهل عليا الصعاب وتحديث الهموم " أمي

الغالية" حفظها الله وأطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة.

وإلى الذي تكفل المشقة في تعليمي وأرداني أن أبلغ المعالي أبي الغالي رحمه الله ورزقه جنة

الفردوس الأعلى.

وإلى رمز الشجاعة أخي الكريم وسندي في الحياة "إيدير" وإلى النفوس البريئة إخواني

المؤنسات الغاليات " كريمة، فاطمة، ليديّة، سيلية".

وإلى كل الأحباب والأصدقاء خاصة سي أحمد كاهينة وسناصل آعراب, كما أهدى هذا العمل

إلى جميع طلبة قسم إعلام وإتصال.

## إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع:

ألي من قال فيهم المولي عز وجل:

(وقضى ربك إلا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا...)

إلى والداي الكريمين أمي "زاهية" وأبي "لوناس" أدامهما الله لي عوناً وسنداً في الحياة

ثم إلى أخي محند وأختي ديهية

الشكر الدكتورة المشرفة "سميرة معمرى" على إرشادها وعونها لنا

كما لا أنسى أن أشكر البروفيسور "بوصاية عبد النور" على نصائحه القيمة

كما أشكر جميع أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة مولود معمرى تامدة

كذلك أشكر الأستاذة "تركي"

إلى جميع الزملاء والزميلات خاصة "كاهنة سي احمد"

وإلى كل من شاركني فرحة النجاح

اهدي عملي هذا إلى ملاكي التي أنقذتني في صغري كتلميذة وبفضلها وصلت إلى هذا

المستوى وحققت النجاح هذا

"حجمي وردة"

خطة البحث:

## الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية.
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- منهج الدراسة
- 8- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 9- الدراسات السابقة

## الإطار النظري

### الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: تعريف وعناصر الاتصال.

المبحث الثاني: نماذج الاتصال.

المبحث الثالث: نشأة الاتصال التنظيمي.

المبحث الرابع: مفهوم الاتصال التنظيمي.

المبحث الخامس: هيكل ووظائف الاتصال التنظيمي.

المبحث السادس: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.

المبحث السابع: معوقات الاتصال التنظيمي.

المبحث الثامن: إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وتقييمه.

المبحث الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينها.

المبحث الرابع: أبعاد وأسرار الأداء الوظيفي وأهميته.

المبحث الخامس: مفهوم ومجالات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث السادس: مبادئ ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث السابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثامن : أخطاء ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم الاتصال في المؤسسة.

المبحث الثالث: أهداف وأهمية الاتصال في المؤسسة.

المبحث الرابع: وسائل الاتصال في المؤسسة.

المبحث الخامس: أنماط الاتصال في المؤسسة.

المبحث السادس: تعريف الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

المبحث السابع: خصائص الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

المبحث الثامن: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

## الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية يازوران

سعيد عزازقة.

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة تربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة.

المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة.

الاستنتاجات.

خاتمة.

## ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة تربوية مع العلم أن موضوع الإتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة تربوية، وأخدمائية كانت وباعتبار أن الموظفين دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الإنسان التنظيمي عملية هادفة بين طرفين تتم عبر تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والإتجاهات وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تصبح بذاتها بدائل لإتخاذ القرار.

ولقد استخدمنا في دراستنا الحالية على المنهج المسحي من خلال مسح وجمع مختلف آراء موظفي المؤسسة يازوران سعيد عزازقة اما الأدوات البحث المستخدمة فتتمثل في استمارة الاستبيان وهي أداة أساسية ورئيسية اما المقابلة والملاحظة فهما اداتان مدعمتين ومساعدتين في دراستنا الحالية. اما مجتمع الدراسة فيتمثل في مجموع الموظفين على مستوى مدرسة يازوران سعيد عزازقة، وفيما يتعلق بعينة الدراسة فتتمثل في العينة القصدية التي تتدرج ضمن العينات غير الاحتمالية اما حجمها فهو 70 مفردة.

ومن بين النتائج المتوصل اليها هي:

- نستنتج أن الإتصال التنظيمي يزيد من سرعة إنجاز الموظفين داخل المؤسسة وبالتالي فإن الإتصال التنظيمي السريع والجيد يؤثر على الأداء بصفة إيجابية تتجلى أثارها في زيادة بسرعة الإنجاز لتوفير المعلومات الكافية في وقتها اللازم.
- الإتصال بالإدارة يساعد الموظفين على حل مشاكلهم، حيث ينمي الإتصال التنظيمي العلاقات الإجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.
- من خلال الاستناد على الإتصال التنظيمي يمكن الموظفين من معرفة مسؤولياتهم.
- الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي - الأداء الوظيفي - الإتصال في المؤسسة.

## **Résumé:**

Cette étude traite du thème du rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration de la performance au travail dans un établissement d'enseignement, sachant que le thème de la communication organisationnelle est un thème important dans le processus organisationnel de toute organisation éducative ou de service, et étant donné que les employés ont un rôle majeur à jouer par leur performance au travail dans la réalisation des objectifs de l'institution, considérant que la communication organisationnelle est un processus qui a un but. Des données qui, en elles-mêmes, deviennent des alternatives à la prise de décision.

Dans notre étude actuelle, nous avons utilisé la méthode du sondage en sondant et recueillant les différents avis des employés de l'institution, Yazouran Said Azazga. Quant à la population d'étude, elle est représentée dans le nombre total d'employés au niveau de l'école Yazouran Said Azazga, et en ce qui concerne l'échantillon d'étude, elle est représentée par l'échantillon intentionnel qui fait partie des échantillons non probabilistes, et sa taille est de 70 personnes.

Parmi les résultats obtenus figurent :

Nous concluons que la communication organisationnelle augmente la vitesse de réalisation des employés au sein de l'organisation, et donc une communication organisationnelle rapide et bonne affecte les performances de manière positive, dont les effets se manifestent par une augmentation de la vitesse de réalisation pour fournir suffisamment d'informations dans une manière opportune.

La communication avec la direction aide les employés à résoudre leurs problèmes, car la communication organisationnelle développe les relations sociales entre les employés au sein de l'organisation.

En s'appuyant sur la communication organisationnelle, les employés peuvent connaître leurs responsabilités.

- Mots clés : communication organisationnelle - performance au travail - communication dans l'institution.

## مقدمة:

يعتبر الإنسان كائن إتصالي ولا يمكن وصفه إلا من خلال علاقاته الإجتماعية مع الآخرين وفي مجال معين ومحدد بحيث تسهل عملية دراسة مختلف سلوكياته ومنه فالإتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر وكل مايحيط به بل وشرط من شروط بقاءه وإستمراره.

الإتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني من شخص إلى آخر صورة تحقق الأهداف الموجودة في المنشأ أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي فهو بمثابة الخطوط التي تربط بين أوصال الهيكل التنظيمي لأي منشأ ربطا ديناميكيا بحيث أنه لايمكن تصور أي جماعة مهما كان نشاطها أو حجمها دون أن تصور في نفس الوقت عمليات الإتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل والذي بدوره يسمح لهما بتأدية نشاطها فضلا عن كل هذا أن أي قصور في نظام الإتصال يؤدي إلى تعطيل أو تأخير في سير أمور المنظمة لأن قرارات المنظمة وأهدافها وتوجيهاتها وخططها تتعلق بالعملية الإتصالية كيف لا وهي الجسر الموصل بينهما وبين الموظفين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي.

وتتجلى أهمية الإتصال التنظيمي في تأثيرها على الأداء الوظيفي بالمنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، بحيث أن الإتصال التنظيمي الفعال يمكن إدارة المنظمة نقل الأوامر والتعليقات والقرارات من الإدارة العليا إلى الموظفين لتسير على المنظمة بشكل جيد، فضلا عن التعرف بصفة دائمة على مقترحات وشكاوى الموظفين والمشاكل والمعوقات التي توجههم والعمل على موجهتها إيجاد حلول فورية لها أن أمكن ذلك ومنه زيادة التفاعل والتقارب فيها بين الإدارة والموظفين وتقليل سوء التفاهم فيما بينهم، وبالتالي رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة دور الإتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية بالتحديد ثانوية يازوران سعيد عزازقة والتعرف على تأثير الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي

لدى الموظفين بالثانوية وتحديد المعوقات التي تجد من أدائهم الجيد داخل هذه الثانوية. وتحقيق لذلك فقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول الفصل الأول هو عبارة عن إطار منهجي والفصل الثاني والثالث إطار نظري والفصل الرابع إطار ميداني.

الفصل الأول وقد إعتمدت على طرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من الأسئلة الفرعية إضافة إلى عنصر أسباب إختيار موضوع الدراسة. وأهدافه وأهميته كما إستمر كذلك على أهم المفاهيم والمصطلحات في البحث والمنهج المعتمد. وكذا أداة ومجتمع البحث وبعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني وقد جاء عنوانه الإتصال التنظيمي حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الإتصال وعناصره ونماذجه ونشأته ومحاولة الوقوف على هياكله واشكاله وأنواعه وأهدافه وأهميته أيضا وإبراز معوقاته للوصول في الأخير إلى تحديد بعض إجراءات تحسين الإتصال التنظيمي.

الفصل الثالث كون عنوانه الأداء الوظيفي وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، ومكونات الأداء الوظيفي، وأيضا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي والأبعاد وأسواره وأيضا أهمية الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص الفصل الرابع الذي يمثل الدراسة الميدانية التي تضمن التعريف بمؤسسة البحث وبيهيكلها الوظيفي كما تضمن تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء أسئلة الدراسة بهدف التأكد من صحتها على جداول بسيطة ومركبة.

الإطار الفني

## الإطار المنهجي

- 1-الإشكالية
- 2-تسؤلات الدراسة
- 3-أهداف الدراسة
- 4-أهمية الدراسة
- 5-أسباب إختيار الموضوع
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- منهج الدراسة وأدواته
- 8- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 9-الدراسات السابقة

### 1- الإشكالية:

يعتبر الإتصال من بين المواضيع التي لقيت إهتماما وضحا من المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. إذا يمكن القول أن الإتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية، قد رفق حياة الإنسان منذ البداية وصف إنطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه. فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية وإن إختلفت السبل والوسائل التي إستخدامها الإنسان في إتصاله كالإشارات أوفي تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان أو النار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية لتحقيق الأمن والإستقرار.

بما أن الإتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو بالطبع كذلك بالنسبة للمنظمة، إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها، فالدوافع والقيادة وإتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل إتصال. حيث أنه عن طريق الإتصال بين الأفراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي.

كما أن الإتصال كونه ضرورة إجتماعية للتعامل، فإنه أصبح بذلك يشمل جميع مؤسسات المجتمع وتنظيمها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لهذا نجد أن أنواعه مختلفة فيما بين الإتصال الذاتي والشخصي وكذلك الإتصال الجماهيري والتنظيمي، هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الإتصال.

يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض. حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصال تنظيمية خاصة بها، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود شكل من الإتصال لا تنتقل من خلاله المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أم رؤسبين داخل المنظمة أو خارجها ومما لاشك فيه فإن الإتصال التنظيمي ليس تبادلا في المعاني، ولكن تبدل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبعه

العلاقات التنظيمية والإدارية فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها بناء على ذلك يمكن القول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية و الإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها، أو أهدافها فال مورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستد لمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المهام الأول على قدرتها على توفير نوعيان خاصة من الموارد البشرية. عليه فإن الأداء العالي الجيد هو إنتاج جهدا سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا ميدني على إستغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة باقل تكلفة وإنتاجية عالية على الحفاظ على صحة العامل وهذا مايعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء و الإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة وتماشينا ما تم ذكره، فإن المؤسسات التي تخطط بشكل إستراتيجي للأداء العام هي التي تتفوق على تلك التي لا تمتزج بشكل إستراتيجي خاصة بالنظر إلى إهتمامها المستمر بتحسين وتطوير أدائها لتحقيق الأداء المطلوب على المدى الطويل لضمان بقائها وإستمراريتها وينعكس ذلك في المؤسسات الجزائرية. التي تمر بمرحلة حرجة في حياتها بالنظر إلي الإصلاحات التي أجريت في مختلف المجالات الإقتصادية و الإجتماعية والثقافية، والتي تسعى من خلالها إلى رفع مستوى وكفاءة أدائها للموظفون أو العمال بغض النظر عن قدراتهم اومستواهم العلمي في غياب وتجاهل دور الإتصال. لهذا فإن إتباع عملية التخطيط العامة لرفع الأجرور الأساسية للعمال أو رفع أجورهم اليومية هو العامل الرئيسي والضمان الوحيد لتحسين أدائهم الوظيفي خاصة أنه من كفاءة الإتصال التنظيمي كأداة لزيادة فعالية وكفاءته في الوقع كل هذا ينطبق على المؤسسة التي ستحاول تسليط الضوء عليها ألا وهي إحدى المؤسسات في

بلدية عزازقة ولاية تيزي وزو مؤسسة التعليم الثانوي يازوران سعيد التي تخدم الطابع التربوي بما في ذلك الأفراد المتعلمين إذا أن هدفها الأساسي هو إرضاء رغبات تلك المؤسسات إنطلاقاً من كل هذا فقد تمت صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

• مامدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية يازوران

سعيد بعزازقة ولاية تيزي وزو؟

### 2-تساؤلات الدراسة:

يتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو نوع الإتصال السائد في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة؟
- ماواقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية يازوران سعيد؟
- ماهو الإتصال الذي تتجهه المؤسسة التربوية يازوران سعيد؟
- هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي للموظفين؟
- ماهي طبيعة المعوقات الإتصالية الموجودة بمؤسسة يازوران سعيد عزازقة؟

### 3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

تعتبر الأهداف من الخطوات المنهجية الضرورية والهامة والتي من خلالها يستطيع الباحث هيكله بحثه بطريقة علمية صحيحة، ووضع بحثه في سكة البحوث العلمية فكل دراسة او بحث هدف او مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها ومن جملة الأهداف التي قدتنا لدراسة هذا الموضوع هي:

- يهدف موضوع الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفين المؤسسة وأيضاً تقديم دراسة جديدة للمكتبة الجامعية تتعلق بدور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

-الكشف عن وقع المعوقات الاتصالية داخل المؤسسة وتحديد أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل المؤسسة.

- محاولة توضيح طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية ودوره في تحسين المؤسسة وتهدف أيضاً الدراسة إلى معرفة إنطباط الموظفين بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية يازوران سعيد.

#### 4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأهداء الوظيفي. وكذا تستمد أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي حيث يظهر تأثيره في تفعيل دور الفرد وتحفيزه لزيادة عطائه مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء إضافة الى الوقوف على اهم المعوقات التي تواجه الإتصال التنظيمي في ثانوية يازوران سعيد عزازقة وتأثيره على أداء الموظفين، وأيضاً تكمن أهمية الدراسة في توسيع دائرة البحث حول متغير الأداء الوظيفي الذي هو الأهداف التي تسعى المؤسسات لرفعه وتعتمد عليه للوصول إلى اهدافها إنطلاقاً من متغير الإتصال

#### 5-أسباب إختيار الموضوع:

تتعدد الاسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاخرى. وتنقسم هذه الاسباب الى اسباب ذاتية واسباب موضوعية.

أ) الأسباب الذاتية:

\_\_ الفضول العلمي والميول الشخصي لمعرفة واقع الاتصال التنظيمي لمؤسسة يازوران سعيد عزازقة.

\_\_ معرفة مختلف الخطط الاتصالية والتنظيمية التي تتم استخدامها داخل المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة

\_\_ محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها

\_\_ تلائم الموضوع محل الدراسة مع طبيعة التخصص

\_\_ الرغبة الشخصية في التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة

ب) الأسباب الموضوعية:

محاولة ابراز مدى أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية

\_\_ التعرف على سيورة الاتصال التنظيمي للمؤسسة التربوية يازوران سعيد ومدى فعاليتها على الاداء الوظيفي

\_\_ تحسين أداء موظفيها والتعرف على طبيعة السلوك الذي يتركه التعليم الاتصالي على هذا الأخير

\_\_ كون أن موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع المتجددة والتي تستدعى مساهمتها ومعرفة تطوراتها مع التزايد المستمر لحاجات المؤسسات

\_\_ محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة كعنصر أساسي لتطور وازدهارها نشاطها من خلال أداء العاملين

\_\_ التعرف على أشكال الاتصال التنظيمي السائدة داخل إدارة المؤسسة

### 6- تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الدراسة إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسة، حيث تساعده في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه وحتى لا تفهم بدلالات غير دلالتها المقصودة فيها البحث، حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من الدراسة كل من المصطلحات التالية: الدور، الإتصال، الإتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي.

#### (1) مفهوم الدور: Role

**لغة:** جاء من اللفظ دور، ومصدره دار، وجمعه أدوار بمعنى قام.<sup>1</sup>  
دار الشيء يدور يفتح الشيء وسكون يقال دار ويدور واستدار، ويستدير إذا طاف حول الشيء إذا عاد الى الموضوع الذي إبتدأ.<sup>2</sup>  
**إصطلاحا:**

الدور هو عنصر في التفاعل الإجتماعي وهو يشير إلى نماط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التافل الإجتماعي.<sup>3</sup>  
**مفهوم الإجرائي:**

هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالمعايير السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من مواقف معينة، كما أن الدور هو مجموعة الوظائف والمهام الأساسية التي يمكن أن تحدد أقوال الفرد.

#### (2) مفهوم الإتصال:

##### **لغة:**

كلمة الإتصال يعني وصل الشيء وصل وصلة ووصولاً وصلة، أي بلغة إنتهى إليه. ووصلة وإتصل: أي لم ينقطع عنه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - معمن خليل عمر، علم اجتماع الأسرة، ط5، دار الشروق للنشر و التوزيع، عراق 2016، ص 362 .  
<sup>2</sup> محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، دط، منشورات، مكتبة الحياة، بيروت، 1982، ص 315 .  
<sup>3</sup> عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي و إعداد الرسائل و الابحاث، و المؤلفات، ط1، الهيئة القومية لدار الكتب و الوثائق، الاسكندرية 1998، ص 245.  
<sup>4</sup> فيروز اباري، مجد الدين مجد بن يعقوب، "القاموس المحيط" ط2، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 2003، ص 131.

إن كلمة الإتصال المترجمة عن الإنجليزية communication مشتقة أصلا من كلمة لاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها communate أي يذيع أو يشيع .

والإتصال لغويا في القوميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرف الإتصال بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات " <sup>1</sup>.

### إصطلاحا:

يشيع إستعمال " الإتصال " كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس، وهم في هذا قد يتفقون أو يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه إتصالا ، فالإتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية وإجتماعية أولية. الكل يقوم بها بشكل إداري أو عفوي ومعقد لأن إستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا التدخل بين الإختصاصات العلمية. <sup>2</sup>

### إجرائيا:

يعتبر الإتصال في المؤسسة التربوية ثانوية يازوران سعيد عملية إرسال وإستقبال للمعلومات والأفكار والآراء بين طرفين الإتصال وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو إتخاذ أو سلوك وذلك بإستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الإتصال المناسب داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>- فظيل دليو، تاريخ وسائل الإتصال، دون طبعة، دار أقطاب الفكر، قسنطينة الجزائر، 2007، ص110.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدوان، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون طبعة، دار العجدة، الجزائر، 2004، ص12.

### (3) الإتصال التنظيمي:

**لغة:** يعد الإتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها إذا أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغي إنجازها.<sup>1</sup>

### إصطلاحا:

هو الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية ويعرفه محمد منير حجاب في المعجم الإعلامي بأنه هو إتصال داخل المنظمات (المؤسسات) فهو أيضا ينشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

### إجرائيا:

هو عملية من خلالها يتم نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء مديرية المؤسسة التربوية عازقة ولاية تيزي وزو. من مستوى إلى مستوى آخر من أجل تكوين علاقات إجتماعية وتسير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة.

### (4) الأداء الوظيفي:

### لغة:

من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله والإسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2002، ص116.

<sup>2</sup> - ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2003، ص26.

<sup>3</sup> - ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار بيروت للطباعة والنشر بيروت، 1956، ص26.

تعريف آخر: أدى تأدية أوصلة وقضاة. وهو أدى للأمانة من غيره، وتأديته له من حقه أي قضيته.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما أستند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>2</sup>  
يعرف الأداء الوظيفي على أنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً أنه سلوك وظيفي هادئ لا يظهر نتيجة قوة أو ضغوط تابعة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوة الداخلية للفرد والقوة الخارجية المحيطية.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

يعني النشاطات التي يقوم بها موظفين المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة بتيزي وزو ومهام أعبائهم الوظيفية.

### 7- منهج الدراسة وادواته.

#### 1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي أسلوب التفكير والعمل يساعد في التواصل إلى معرفة منظمة بجوانب الوقع. ولقد قدمت العديد من التعارف من للمنهج العلمي، منها يعرفه على أنه "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بعينه بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبيّن الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض البحث".<sup>5</sup>

أما البعض الآخر فقد عرفه على أنه الأسلوب المتبع أو الطريق الذي يستعين له البحث لمواجهة مشكلة بحث أو دراسة لمشكل موضوع البحث.<sup>6</sup>

1 - الرازي محمد بن أبي بكر عبد القادر، "مختار الصحاح" تحقيق أحمد إبراهيم زهوية، ط1، بيروت دار الكتابة الغرابي، 2000، ص14.  
2 - أحمد زكي بدوي، محمد كامل، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.  
3 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائرية، 1992، ص214.  
4 - قود بوحنية وسلمة، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، دط، الرياض، 2001، ص97.  
5 - رشيد زروان، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دط، دن، الجزائر، 2002، ص119.  
6 - مصطفى عليان ربحي، عثمان محمد عتيم، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق، دط، دار النشر والتوزيع، 2004، ص33.

كما عرفه القاموس الحديث لعلم الإجتماع على أنه " العملية التي يتم في إطارها بناء حياة من المعرفة العلمية من خلال الملاحظة والتجريب والتعميم والتحقيق".<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك فقد عرفه ابن خلدون على أنه " مجموعة من القواعد الأساسية المصاغة بدقة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية موضوع الدراسة والتحليل".<sup>2</sup>

و انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها في الموضوع ، فقد تم استخدام المنهج المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و تهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعتبر عنها تعبيرا كينيا و كميأ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظاهرة الأخرى.<sup>3</sup>

كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهره وعلاقتها الأخرى، بل يتعداه إلى التحليل والرباط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.<sup>4</sup>

### ب- أدوات الدراسة:

إعتمدنا من خلال هذه الدراسة على أداة واحدة وهي الإستمارة، مادام أنها تتناسب مع منهج الدراسة، من أجل جمع المعلومات الخاصة بدور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال موظفي ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

### 1\_تعريف الإستبيان:

الإستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبيان الأمر بمعنى أوضحة أوعرفة والإستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف بهذا الأمر. وفي البحث العلمي فإن تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحث في إطار الخطة الموضوعية

<sup>1</sup>-عمار بوحوش ومحمد الدبيان،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ط د،ديوان المطبوعات،الجامعية الجزائر،2007،ص130.  
<sup>2</sup>-أحمد عظيمي،منهجية كتابة المذكرات والطرورات في علومالإعلام والإتصال،ط د،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2009،ص12.  
<sup>3</sup>-عبيدات و آخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه ، ط د، دار الفكر ، عمان ، 2001 ، ص 87.  
<sup>4</sup>-العساف محمد الصالح ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، شركة العيكان للطباعة و النشر، الرياض ، 1995 ، ص186.

لتقدم للمبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

ويعرفه محمد حسن، على أنه وسيلة فنية تستخدم لجمع معطيات أو حقائق أو بيانات من عدد معين من الأفراد بصدد مسألة من المسائل أو موضوع من الموضوعات بقصد التعرف على واقعها وأفكار هؤلاء الأفراد عنها أو آرائهم فيها ومواقفهم، ثم تحلل هذه المعطيات أو الحقائق أو البيانات بعد تصنيفها ليتسنى للباحث تفسيرها.<sup>2</sup>

وتحتوي استمارة استبياننا على أسئلة مغلقة ومفتوحة بالإضافة الى أسئلة الراي العام التي تسمح للمبحوث التعبير عن ارائه واتجاهاته بكل ثقة وحرية.

وقد اشتملت استمارة استبيان على 41 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

### -البيانات الشخصية.

المحور الأول: الاتصال في المؤسسة التربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة.

المحور الثالث: تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة يازوران سعيد عزازقة.

ولقد قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على أساتذة بهدف تحكيمها و تدقيقها وتصحيحها وتصويبها، أين خضعت لتعديلات وتغييرات طفيفة وبسيطة لتخرج بشكلها النهائي والسليم والمناسب.

### 2\_الملاحظة:

تعتبر وسيلة أساسية ومهمة للغاية في جميع البحوث النوعية تستخدم لكشف العمليات المعقدة في الوضع الاجتماعي الطبيعي، ومن خلالها يتم تسجيل الأحداث الخاصة المختارة للدراسة، كما تدخل في الدراسات التي تستخدم طريقة المقابلات لجمع البيانات، حيث تلعب

<sup>1</sup> -أحمد بن سلي، مناهج البحث علوم الإعلام والاتصال، ط د، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية،2005،ص75.  
<sup>2</sup> -عبد العزيز محمد حسن، القواعد اللغوية الأساسية للكتابة العلمية، ط د، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية،مصر،2005،ص6.

لغة الجسد دورا في هذه الطريقة، ولكن تتطلب هذه الطريقة بدل جهد كبير من قبل الباحث أثناء مراقبته لحركات السريعة والمعقدة وأيضا لسلوكياتهم.<sup>1</sup>

ومن زاوية أخرى فيما يتعلق بجانب الإنعكاسات والتأثيرات وحسب "frey" فإن الملاحظة تعتبر من بين أكثر الأدوات إستخداما في دراسات الإتصال، لما توفره من ميزة جمع عدد كبير من البيانات والمعلومات.<sup>2</sup>

تعرف أيضا على انها من أقدم الاساليب التي استخدمها الانسان في البحث العلمي بإعتبارها اداة بسيطة لا تحتاج الى ادوات او شروط مثل بعض الاساليب البحثية سوى القليل من التركيز والتدقيق في الظاهرة المدروسة.<sup>3</sup>

وقد اعتمدنا على الملاحظة كوسيلة من وسائل البحث، و باعتبار ان الدراسة وصفية، راقبنا في مدة معينة بمؤسسة ثانوية يازوران سعيد عزازقة، اذ قمنا بالتحاق بجماعة من الموظفين داخل هيئة البحث في جمع البيانات و المعلومات المراد دراستها و متابعة الاحداث و مراقبة كيفية تواصلهم مع الادارة و اداء مهامهم، و معرفة مدى التواصل فيما بينهم.

### أ) المقابلة

تعتبر المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات لاي بحث. تعرف المقابلة بانها عملية تتم بين الباحث وشخص اخر او مجموعة من الاشخاص، تطرح من خلال الاسئلة، ويتم تسجيل ايجابيات على تلك الاسئلة المطروحة. عرفها " موريس أنجرس " على انها تقنية مباشرة لتقصي العلمي، تستعمل ازاء الافراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير انها تستعمل في بعض الحالات، ازاء المجموعات من اجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -Data Collection **methodes :Us** , sagepad.com retired 17 .03.2022 .page 99 edit.

<sup>2</sup> -Aska m.Kozumitrus :**Social intelligence disign in onlin chat psychologicl study an cangestion effects** (www.social.edu.pdf,16.03.2022-12H)

<sup>3</sup> -محمد منذر عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، ط 3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 26.

<sup>4</sup> -موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و أخرون، ط 3، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص 204 .

وللمقابلة صنفين، المقابلة المقننة والمقابلة الغير المقننة، وهما كالتالي:

-المقابلة المقننة: وتكون هذه المقابلة مخططة ومعدة مسبقا بهدف طرحها على الافراد

المبحوثين من اجل جمع مختلف المعلومات والبيانات من حيث الاسئلة<sup>1</sup>

وأیضا هي التي تكون أسئلتها محددة ومتسلسلة من قبل الباحث، وبالتالي تطرح نف

الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل، حيث يكون لدى الباحث قائمة بالأسئلة التي سيتم

طرحها أو مناقشتها، ويحاول الباحث عادة التقيد بهذه الأسئلة.<sup>2</sup>

وقد قمنا باجراء المقابلة الأولى مع السيد: "حمودي حنفي" مدير ثانوية يازوران سعيد

عزازقة. اما المقابلة الثانية فكانت مع السيدة "لوني مليكة" مقتصدة على مستوى ثانوية

يازوران سعيد عزازقة.

### 8-مجتمع البحث وعينته.

#### 1-مجتمع الدراسة:

يطلب من الباحث أو مجموعة من الباحثين عادة في هذه المرحلة تعريف وتحديد المجتمع

الأصلي ومكوناته الأساسية تحديدا واضحا ودقيقا.<sup>3</sup>

هو المجتمع الذي تحضه الدراسة أو مجموعة مفردات التي يستهدف الباحث إلى

دراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أوالمجموعة الأكبر الذي يهدف الباحث إلى دراسته، ويتم

تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته.<sup>4</sup>

يعرف أيضا بأنه مجموعة الأحداث الإحصائية المعروفة بصورة واضحة والتي

يزداد منها الحصول على البيانات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -محمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص134 .

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عاتم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2000، ص137.

<sup>3</sup> - عامر إبراهيم قنديل، البحث العلمي في الصحافة والإعلام، ط1، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2015، ص145.

<sup>4</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص130.

<sup>5</sup> -رحيم يوسف كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، عمان، 2008، ص161.

أو أنه جميع العناصر والمفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية. يمكن أن يكون محددًا أو غير محدد.<sup>1</sup>

وحسب موضوع الدراسة، فإن مجتمع الدراسة هم الموظفين الذين ينتمون إلى ثانوية يازوران سعيد عزازقة الذي عددهم هو 70.

### ب- عينة الدراسة:

إنما نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المهني بالبحث تكون مماثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو جزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات مفردات المجتمع الأصلي.<sup>2</sup>

إستنادا إلى ذلك فالعينة ضرورية في إجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي، وتعرف على أنها عبارة عن مجموعة جزئية عن مجتمع البحث، يتم إختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها. من ثم إستخدام النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>3</sup>

تعرف كذلك على أنها عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل من الباحث منهجيا.<sup>4</sup>

عرفها محمد الطاوي مبارك بأنها " عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذات لتمثله، ويتوقف صدف تمثيل العينة للمجتمع على طريقة إختيار العينة. أي المعاينة وحجم العينة."<sup>5</sup> لكي نحصل على الأجوبة المطلوبة، فأنا نجد أنفسنا ملزمين باللجوء إلى الأسلوب المعاينة وإختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

<sup>1</sup>- رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط5، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص154.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنديل، نفس المرجع السابق ص120.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات وآخرون البحث العلمي، أدواته وأساليبه، دط، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، 1998، ص74.

<sup>4</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، دط، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص130.

<sup>5</sup> - محمد الطاوي مبارك، البحث العلمي، أسس وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص40.

**العينة القصدية:** هي أن يكون الإختيار في هذا النوع من العينات على أساس جر من قبل الباحثين وحسب طبيعة بحثه يحقق هذا الإختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة.<sup>1</sup>

وأیضا هي عينة يلجأ إليها الباحث عندما يتوفر لديه بيانات، أو معلومات كاملة عن مجتمع العينة وخصائصه وصفاته وفي هذه الحالة يلجأ إلى إختيار عينة عمدية تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، وغالبا ما تعطي هذه الطريقة نتائج أقرب إلى النتائج التي يمكن الوصول إليها بإستخدام العينات الأخرى.<sup>2</sup>

إعتمدنا على العينة القصدية في هذه الدراسة عن طريق توزيع إستمارة الإستبيان على عينة تقدر ب 70 موظف.

### 9-الدراسات السابقة.

**الدراسة الأولى:** دراسة حسام تيطوم تحت عنوان " دور الإتصال في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية \_دراسة حالة لشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة". مذكرة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف 2016-2017.<sup>3</sup>

انطلق الطالب من التساؤل الجوهرى التالي: ما دور الذى يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة؟  
كما أن هذه الدراسة إنطلقت من هذه التساؤلات:

- هل يساهم الإتصال الإداري في حل المشكلات التي توجه موظفي المؤسسة؟

<sup>1</sup> -عامر إبراهيم قنديل،مرجع سبق ذكره،156.

<sup>2</sup> -محمد عوض العبيدي،إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية.ط د. مركز الكتاب للنشر، القاهرة،2005.ص102.

<sup>3</sup> - حسام تيطوم، دور الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016-2017.

- هل تساهم تقنيات الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؟

- هل معوقات الإتصال الإداري تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؟  
كون هذه الدراسة من الدراسات الوصفية فالمنهج المعتمد عليه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي والذي يعتبر المنهج الذي يساعد الباحث على هذه الدراسة.

- **المنهج الوصفي:** هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة.

- **المنهج الإحصائي:** وهو المناسب لمعالجة الدراسة وهو استخدام الطرق الرقمية والرياضية في جمع المعلومات وتحليلها وإعطاء تفسيرات منطقية لها. ويتم ذلك جمع المعلومات الإحصائية لظاهرة ما أو موضوع ما.

أما أدوات جمع البيانات فقد إعتد الباحث حسام تيطوم في هذه الدراسة على أدوات وأساليب جمع البيانات على أداة المقابلة مع الموظفين لمعرفة آرائهم والحصول على بعض المعلومات بالإتصال الإداري داخل المؤسسة والإستبيان.

- **المقابلة:** تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية.

- **الإستبيان:** وهو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين باليد أو بالبريد تمهيد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.

ومن بين النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته هي:

- **الإتصال الإداري** هو عملية لنقل وتبادل الأداء والأفكار والتوجهات ونقل المعارف بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفوية وهو يتضمن نوعين من

الإتصالات الرسمية وغير الرسمية كما تتميز العملية الإتصالية في أي مؤسسة بإستمراريتها وعدم إنقطاعها.

- عدم تقبل الرؤساء لأراء ومقترحات المرؤسين وإستصغارهم أدى إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

- معظم الموظفين من الذكور ذو الخبرة ومستوى تعليمي غالبيين وهي مميزات تمكنهم من تفعيل الإتصال الإداري. مما يؤدي إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

- علاقتها بدراستنا:

حيث أن هناك علاقة بين دراستنا ودراسة حسام تيطوم:

• أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الموضوع المدروس با لإضافة إلى إعتادنا على أداة الإستمارة والمقابلة في دراسة الموضوع.

• أوجه الإختلاف:

حيث إهتم الباحث حسام تيطوم بالجانب التطبيقي أكثر من غيره, بحيث أنه لم يتوسع في الإطار النظري والمنهجي. يعكسنا بكل الجونب وكذا أيضا إعتاد الباحث على منهجين منهج الوصفي وهذا من خلال الجانب النظري للدراسة وكذلك المنهج الإحصائي لمعالجة الدراسة بطرق كمية بينما في دراستنا إعتادنا على منهج واحد وهو المنهج المسحي.

الدراسة الثانية:

دراسة صبرينة بوحاسي وليلى باكوش بعنوان " تأثير الإتصال الإداري على أداء

الموارد البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة " سوكويتيد "لولاية

بومرداس مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص مؤسسات وتسير وسائل الإعلام جامعة

مولود معمري تيزي وزو سنة 2015-2016. أثارت هذه الدراسة إشكالية تدور حول أنه من

الصعب وجود عملي إداري يخلو من الإتصال ولا يتوفق نجاح المنظمة على كفاءة الفرد فقط وإنما نجاح العملية الإدارية التي قوامها الأول هو فعالية عمليات الإتصال.

### أ- إشكالية الدراسة:

حيث تدور إشكالية الدراسة كالتالي: كيف يؤثر الإتصال الإداري على أداة الموارد البشرية في مؤسسة صنع الموارد شبه الصيدلانية سوكو تيد بولاية بومرداس.

### ب- تساؤلات الدراسة:

إنطلقت هذه الدراسة من هذه التسؤلات التالية:

- ما تأثير الإتصال النازل على أداء الموارد البشرية لمؤسسة سوكو تيد؟
- ما تأثير الإتصال الصاعد على أداء الموارد البشرية لمؤسسة سوكو تيد؟
- مامدى ملائمة الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري داخل مؤسسة سوكو تيد؟

### ت- منهج الدراسة:

- وقد إ عتمدت هذه الدراسة التي تعتبر من الدراسات الوصفية على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة بالإضافة إلى دراسة حالة الذي يتعلق بجمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة أو مؤسسة أو نظام إجتماعي ما.

- المنهج الوصفي: هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ضاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة.

- المنهج دراسة حالة: يتجه هذا المنهج إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سوء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما.

### ث- أدوات جمع البيانات:

إعتمدت الباحثين في دراستهما على أدوات أساسية وهي المقابلة- الإستبيان- الملاحظة.

- المقابلة: تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية

- **الإستبيان:** وهو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنين باليد أو البريد تمهيد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.
- **الملاحظة:** وسيلة للحصول على المعلومات وإكتساب الخبرات. وفهم الظواهر العلمية بأسلوب دقيق.

### ج- نتائج الدراسة:

- حيث توصلتا الباحثتين في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- فيما يخص نمط الإتصال النازل في مؤسسة سوكويتيد نجد أن المؤسسة وألقائمين على تسيرها يمزجون بين نمطين طبقا لضرورة العمل وما تقضيه طبيعة التأثير بين الإدارة والعمال.

- فنمط الإتصال النازل يساعد المنظمة على تزويد عمالها بالتعليقات والتوجيهات وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها إضافة إلى نمط الإتصال الصاعد، نجد أن العمال مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل إنشغالهم وهذا لايمنعهم منالإتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر، سوكويتيد من المؤسسات الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري بكل مصالحها وأنشطتها والعلاقة التي تحكم الفاعلين فيها.

### ح- علاقتها بدرستنا:

حيث أن هناك علاقة بين دراسة الباحثتين ودرستنا:

- **أوجه التشابه:** تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص الموضوع تأثير الإتصال الإداري على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية وكذلك تتشابه من حيث أدوات الدراسة بإعتماد على الإستمارة، المقابلة، و الملاحظة والإعتماد على نفس نوع الدراسة وهي دراسة وصفية.

- **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في عدة نقاط. بحيث ركزنا على الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية بينما دراستهم ركزت على الإتصال الإداري

على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية بحيث إعتماذنا على المنهج الوصفي بينما هذه الدراسة إعتماذات على المنهج الوصفي ودراسة حالة.<sup>1</sup>

---

1- صبرينة بوحاسي، ليلي باكوش، تأثير الإتصال الإداري على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوكونتيد لولاية بومرداس مذكرة ماستر تخصص مؤسسات وتسير وسائل الإعلام جامعة مولود معمري تيزي وزو 2015-2016 .

# الاطار النظري

## الفصل الاول: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: تعريف وعناصر الاتصال.

المبحث الثاني: نماذج الاتصال.

المبحث الثالث: نشأة الاتصال التنظيمي.

المبحث الرابع: مفهوم الاتصال التنظيمي.

المبحث الخامس: هيكل ووظائف الاتصال التنظيمي.

المبحث السادس: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.

المبحث السابع: معوقات الاتصال التنظيمي.

المبحث الثامن: إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي.

## المبحث الأول: تعريف وعناصر الاتصال.

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع. حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بغية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الإجتماع، الأنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع إهتماماته وبحوثه.

### 1- تعريف الاتصال:

ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسيين هما:

#### أ- من الناحية اللغوية:

إتصال شئ بمعنى التام، ولم ينقطع وإتصال بفلان بمعنى بلغة وإنتهى إليه.

كما يقال: إتصال به بغير بمعنى علمه<sup>1</sup>

ويقال كان على إتصال به أي على علاقة إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى إتصاق تقارب وإشتراك.<sup>2</sup>

كما يعرفه قاموس لاروس الصغير فيقول: "الإتصال وثقل المعارف وإعطائه إنقسام، إقامة علاقة إرتباط."

أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية فقد إشتق مصطلح الإتصال من الكلمة communis التي في اللغة الفرنسية commun ، وفي اللغة الإنجليزية comman

أي "مشترك أو إشتراك في الشيء" فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2005، 1، ص28.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص 73 .

<sup>3</sup> جيري جراي، الإشراف ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، مركز البحوث السعودية، 1998، ص331.

وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

### ب- من الناحية الإصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكن نظرتهم مفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ.

فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر".<sup>1</sup>

يعرفه ناصر محمد العديلي "بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".<sup>2</sup>

يعرفه أندروي سيزلاقي مارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات".<sup>3</sup>

عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.<sup>4</sup>

كما يعرفه عبد الغفار على أنه نقل الرسالة فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة ويشكل بضمن التفاعل والتأثير.<sup>5</sup>

فأما الإتصال يشير إلى تبادل وإنتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد ويذكر مجدي محمد عبد الله أن الإتصال: العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص 601.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 164.

<sup>3</sup> سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة السعودية، 1991، ص 632.

<sup>4</sup> محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة ناشرون، 2003، ص 173.

<sup>5</sup> محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، ط1، الإسكندرية، 2001، ص 15.

<sup>6</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999، ص 269.

كما نجد علماء الإتصال قد عرفوا الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتنية communication ويقصد به مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.<sup>1</sup>

وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة التأثير، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر.<sup>2</sup>

وينظر علماء نظم المعلومات إلى الإتصالات من جهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محمل الإتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الإتصالات هي إستقبال وترميز وتخزين وتحليل وإسترجاع وعرض وإرسال المعلومات.<sup>3</sup>

وفي إطار العمل والتنظيم فإن العقل المغطي بكلمة الإتصال لا يعرف دائما بوضوح وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديد هي محاولة Van cranch سنة 1973 والذي، الذي ميز التفاعل الإعلام الإتصال، أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو آلة أخرى وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات والتفاعل يعني تأثير عمل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف بإستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة.<sup>4</sup>

## 2- عناصر الاتصال:

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل المعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر. وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للاخرين، أوالتأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معنية

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية، 2000، ص230.

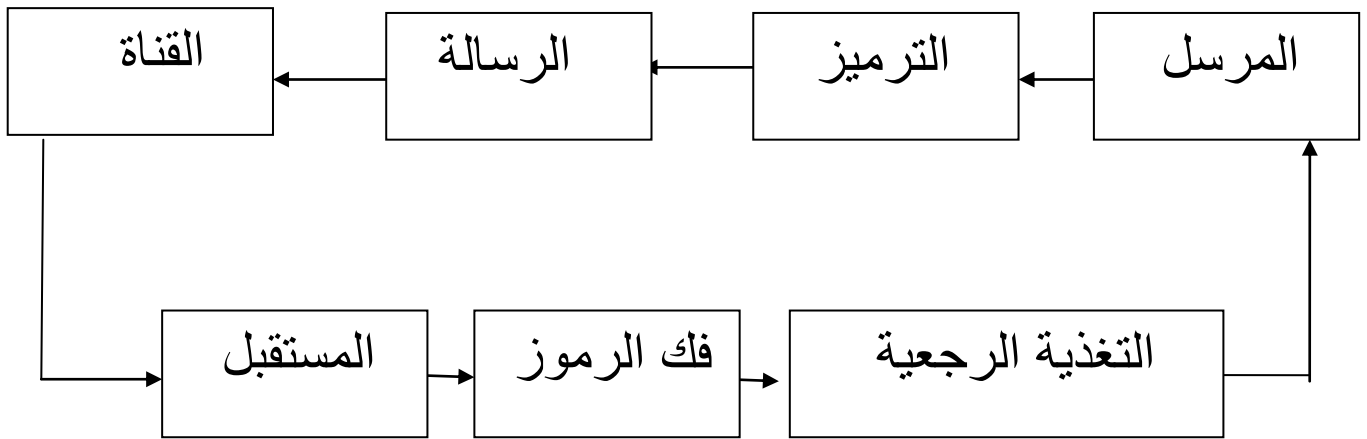
<sup>2</sup> أحمد ماهر (أ)، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط، 1997، ص6، ص352.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص352.

<sup>4</sup> Christian guillevie, psychologie de travaille, edition nathan, paris1999, pp127-128.

من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكونات أو عناصر الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها. وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط كحد الحياة العلمية تعتبر عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة:



الشكل رقم (01) عملية الإتصال<sup>1</sup>

- المصدر (المرسل) source:

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار وإتجاهات أو خيارات معينة.<sup>2</sup>

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة. ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لأبد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف وهنا يمكن للمرسل إستخدام إشارات أو مفردات لغوية. كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أ، يستخدم الوسيلة المناسبة

<sup>1</sup>-خوجة عبد العزيز،مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،دار المغرب للنشر والتوزيع، وهران،2005،ص180.  
<sup>2</sup>-محمد بهجة كشك،الاتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،1993،ص14.

لنقل الرسالة- موضوع الإتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون ما أي عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.<sup>1</sup>

قد يكون المصدر شخص أو جماعة. أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الرديو، الصحف، والمجالات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما.<sup>2</sup>

آ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتحديد وإختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمنهم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي إختارها في وقت معين.

#### -الترميز encoding:

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وآية تعابير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.

#### -الرسالة message:

وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.<sup>3</sup>

#### -القناة أو الوسيلة medium :

هي الوسيلا أو الوسيطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة توجد أنواع من القنوات من بينها:

آ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

<sup>1</sup>-محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك-مدخل إستراتيجي، ط4، دار وسائل النشر، عمان الأردن، 2004، ص255.  
<sup>2</sup>-لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص224.  
<sup>3</sup>-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص241.

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابية.

ج- القناة التقنية: الهاتف بنوعية الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو.... إلخ.

د- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.<sup>1</sup>

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لإختلاف بيئة الإتصال وإختلاف موضوع العملية الإتصالية وإتجاهها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من الصدر والمستقبل.<sup>2</sup>

### المستقبل receiver :

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي تم إستهدافه من قبل المرسل وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة و تفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة أما التأكيد من أن المستقبل قد إستقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل إتصالية أخرى أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم إشعار بالقبول إبتسامة عريضة أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي.... إلخ.<sup>3</sup>

### - فك الرموز decoding:

من أجل إستكمال عملية الإتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل وينطوى ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعة المتوقعة من الإتصال. وإدراكاته نحو المرسل.

### - التغذية feed back :

<sup>1</sup>-مصطفى حجازي، الإتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982، ص14.

<sup>2</sup>-محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص256.

<sup>3</sup>-نفس المرجع السابق، ص255.

قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتفقاة<sup>1</sup> وبالتالي عملية الإتصال لا تنتمي بإستلام الرسالة من المستقبل

بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموفقة أو عدم الموفقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الإتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:<sup>1</sup>

- الهدف: وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.

- المرسل: قد يكون فردا، أو جماعة وتتوقف فعالية عملية الإتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

- المستقبل: فردا أو جماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

- وسيلة الرسالة: الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية كتابية سمعية مرئية ويتوقف إختيارها على مضمون الرسالة.

- نتيجة الإتصال: التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

- التغذية العسكية: ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم إسياعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

- المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

المبحث الثاني: نماذج الاتصال وخصائص الاتصال الفعال.

### 1- نماذج الاتصال.

ستقدم بعض المجالات لوضع نظريات نشرح الوق العملي للإتصالات، أول هذه النظريات والنماذج نجد:

<sup>1</sup>-خوجة عبد العزيز: مرجع سابق ص-ص180-181.

- نموذج أرسطو للاتصال حيث يعتبره نشاط شفوي، يحاول المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها و هو يتكون من: المتحدث القضية. الكلام المستمع.

ويمكن توضيح أو عرض نماذج للاتصال بنوعين رئيسيين وهما:

- النموذج اللفظي: الذي يوضح لنا عناصر العملية من خلال الكلمات.

- النموذج التصوري: الذي يوضح لنا عناصر ومكونات النموذج ومن أقدم النماذج، المناذج اللفظية وأشهرها نموذج لاسويل.

ا- نموذج لاسويل lasswel :

قدم هارولد لاسويل نموذجا عاما للاتصال مؤكدا عنصر التأثير في العملية

الاتصالية وبعض النموذج الذي قدمه من خلال عباراته المشهورة: من يقول ولماذا؟ لمن؟ بأية وسيلة؟ وبأي تأثير؟<sup>1</sup>

من هو؟ المرسل.

ماذا يقول؟ الرسالة.

بأي قناة؟ القناة أو الوسيلة.

- لمن؟ المستقبل؟

- وبأي تأثير؟ التأثير.

أما برادوك فقط أضاف عنصرين إلى نموذج لاسويل وهما:

- تحت اي ظرف يتم إرسال الرسالة؟

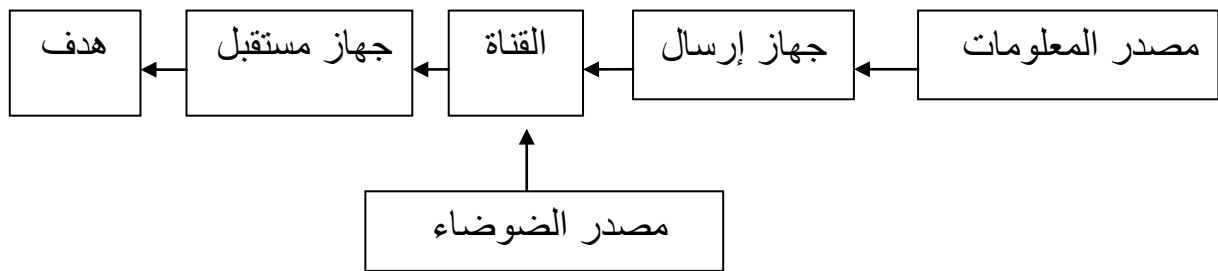
- ماهو هدف المتصل من إرسال الرسالة؟

ب- نموذج شانون وويفر shannon and weaver:

<sup>1</sup>-أحد محمد عليق وآخرون، وسائل اتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص169.

في عام 1949 نشر شانون نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل هي أساس نموذجها وهي من النماذج التي كانت توضح عملية الإتصال بين فردين ويتكون نموذج شانون وويفر من العناصر الآتية: مصدر المعلومات - المرسل - القناة أو الوسيلة - المستقبل - الهدف - مصدر الضوضاء.

وتبدأ عملية الإتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشاد ثم يقوم جهاز الإستقبال بفك كود الإشارات ويحولها على رسالة يستطيع المستقبل إستقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث الرسالة خلال إنتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الأنتروبي entropy والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم وعلاقتها بفهم الرسالة.



شكل رقم (02) يمثل نموذج شانون وويفر.<sup>1</sup>

يوضح هذا الشكل نموذج العملية الإتصال بين فردين، بحيث نلاحظ أنها بنيت هذه النظرية حول المعلومات وبالتالي أشار إلى إمكانية حدوث التشويش الضوضاء الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.

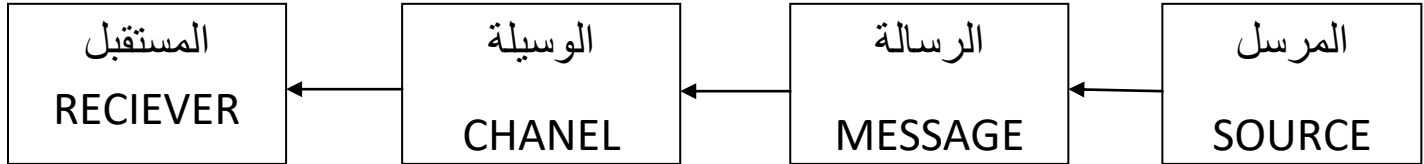
### ت- نموذج بيرلو BERLOT 1965:

نموذج بيرلو يتكون من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة، والمستقبل بالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نحدد بداية الاتصال من المصدر، لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة منها مهارات الاتصال المعرفة والميول والنظام

<sup>1</sup>-محمود فتحي ومحمد شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1997، ص 264.

الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر, لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤثرات وتفاعلها مع بعضها البعض.

أي أنه يرى أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين. ولا يوجد اتصال بدون هدف, ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحا ومحددا.



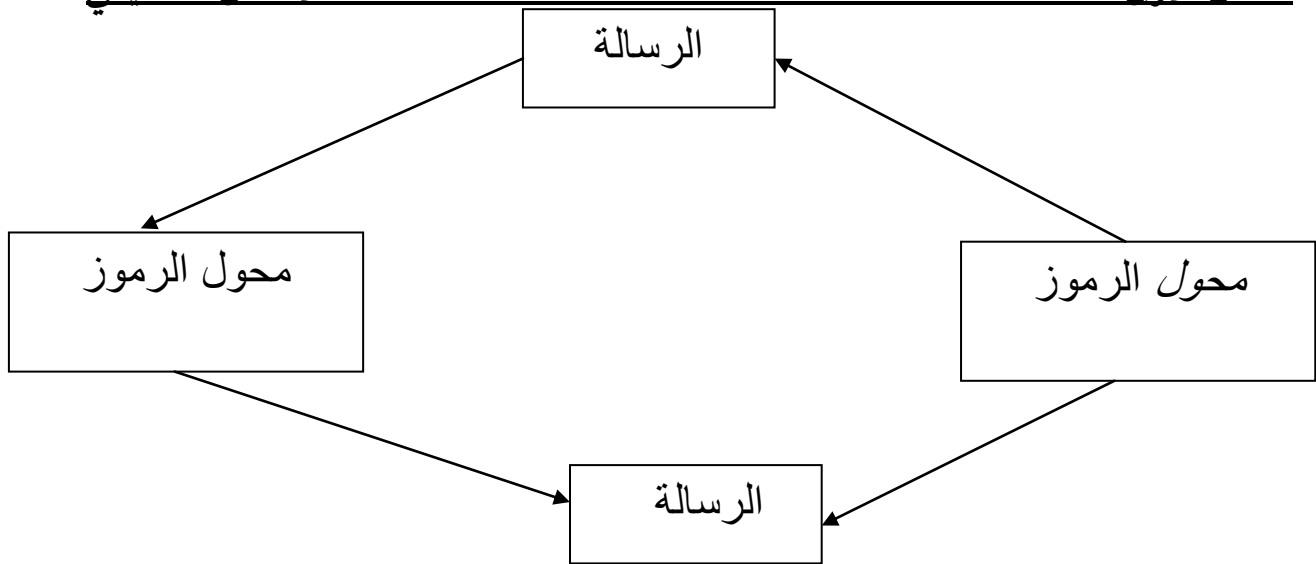
### الشكل رقم (03) يوضح نموذج بيرلو.<sup>1</sup>

إن نموذج بيرلو يوضح على أن الإتصال عملية تسلسلية، فهو يقوم على المعاني الموجودة في الإنسان بشكل رئيسي وليس في الكلمات، أي تفسير الرسالة نعتمد على المرسل والمستقبل معا.

### ث- نموذج ولبورشرام 1954 SHRAMM:

في عام 1954 نشر شرام موضوعا بعنوان كيف يعمل الإتصال؟ قدم فيه عن نماذج ديناميكية الإتصال، وقال شرام في وصفه لنموذجه: يمكن أن يكون المصدر فردا يتحدث أو يكتب أو يشير، ويمكن هيئة كجريدة أو دار النشر أو محطة تلفاز أو أستديو سينمائي، وتكون الرسالة على شكل حبر على ورق أو موجات صوتية في الهواء أو أية إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، والهدف قد يكون عضوا في مجموعة يشترك في مناقشة أو مستمعا في محاضرة أو جمهورا، مثل قارئ الجريدة أو مشاهدة التلفزيون، أي أنه ركن على كل فرد لديه إطار من المرجع التي يستخدمها في تحديد المعاني للإشارة المستقبلية من أي فرد أمر.

<sup>1</sup>-ركان عبد الكريم, ليلي حسن السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، 1998، ص38.



الشكل رقم(04): يوضح نموذج شرام<sup>1</sup>

- يمكن تصنيف المدارس وفقا للإسهامات الكتاب والباحثين إلى:

**المدخل الكلاسيكي:** يشمل عدة إتجاهات أهمها:

- نظرية البيروقراطية.

- مدرسة الإدارة العلمية.

**المدخل السلوكي :** ويندرج تحته:

- نظرية (x) و (y)

- مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

**المدخل الكلاسيكي** ويشمل عدة إتجاهات أهمها:

كان التوجيه الأساسي لهذا الدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض

العناصر أو الوسائل من أهمها:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

- الإهتمام بكفاءة العملية للإدارية.

<sup>1</sup>-محمد محمود مهدي، الإتصال الإجتماعي في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث مصر،2005،ص42.

<sup>2</sup>-ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة،ط1،دار يافا يفا العلمية للنشر والتوزيع،الأردن ،عمان، 2008،ص27.

- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط في المنظمة.<sup>1</sup>

### نظرية البيروقراطية **bureaucratie** :

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" في البداية لنظريات التنظيم العلمية وقد إستهدف "فيبر" نظريته عن البيروقراطية إلى وصف التنظيم الإداري. وكيف يؤثر على الأداء، وكان " فيبر" يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يعتمد في أداء وظائفه على العمل المكتبي، وقد أسهمت دراساته في تحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة وتدرجها داخل هذه التنظيمات. وقد أوضح في دراساته أ، للقيادة ثلاثة أنواع:

**النوع الأول:** يمارس السلطة من خلال ما يتمتع به من مواصفات شخصية تمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدرا هائلا من التأثير على العاملين معه بحيث يتقبلون التعليمات برضا كامل.

**النوع الثاني:** يمارس فيه قائد سلطاته من خلال موقعه في التنظيم، وكثيرا ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة وقد ضرب " فيبر" الأمثلة التي توضح هذا الأسلوب حيث كانت المراكز الإدارية لا تنتقل بالوراثة من الأب إلى الإبن.

- **النوع الثالث:** فيقوم على ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشأة والإدرات، وفيه يمارس القائد الإداري سلطانه من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات الملزمة.

وتجدر الإشارة إلى أن ماكس فيبر كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية. إذا يرى أ، البيروقراطية هي خير أسلوب في الإنجاز الأعمال المكتبية الإدارية القائمة على التخصص وتقسيم العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، نفس المرجع، ص28.

<sup>2</sup> -ماكس فيبر (1864-1920) صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء الاجتماع، لذلك فإنه لا يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإ،/أ كان إهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم بإعتبارها وحدات إجتماعية، ويعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية وأعدها على الإطلاق فقد تعني تنظيما إداريا ضخما يتسم بخصائص ومميزات معينة.

وقد تعرض النموذج البيروقراطية في التنظيم للعديد من الإنتقادات تركز معظمها حول كون التنظيم البيروقراطي وإن كان يتيح الموضوعية والرشد والإنضباط والدقة والسرعة والإستمرارية، إلا أن الإلتزام به يقود إلى آثار، نتائج مناقضة للكفاءة التي يفترض " فيبر" تحقيقها.<sup>1</sup>

## 2- خصائص الإتصال الفعال:

يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات على الإعترااف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئيسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نوحى كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات وإستقبالها وقبة لها ورفضها، وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الإتصال ما دام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر. وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

حيث يشيركل من ويلي ووايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الإتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود مايريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري وتوصيله وتبليغيه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها.<sup>3</sup>

إذا يرى صلاح الشنوني إلى القدرة على الإتصال تعني القدرة على نقل النعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالإتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الإتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية.<sup>4</sup>

كما أنه ولكي يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - يبنى عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، دون دار نشر، دون مكان النشر، 2013، ص94.

<sup>2</sup> - منال طلعت المحمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، 2002، ص22.

<sup>3</sup> - جمال الدين عويبات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص50.

<sup>4</sup> - صلاح الشنوني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص161.

<sup>5</sup> - Richared Arcand ,la communication efficace,deback ,université paris1998,p22.

ومن أهم العوامل التي تجب مراعاتها مايلي:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتباره أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله. كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب إنتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الإتصال.

- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لو حظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه. وذلك طبقا لداوفعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حرته في إختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

- ضرورة التناسق والنكامل والتسائد بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث إحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل.<sup>1</sup>

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الإختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الإرتباط والتكامل ونظام الإتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيف وبما يتحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

- ضرورة توفير من مهارات الإتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحصن الإستماع والإتصالات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك

<sup>1</sup>-هالة منصور، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الأزراطية، الأسكندرية، 2000، ص58.

الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يمكن المشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغبتهم ومقترحاتهم والفهم والإستعاب الواضح كما يقوله الآخرون.<sup>1</sup>

- لابد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي، معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين وأخيرا فإن الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هويت".

كما أن الإتصال يقول "بلزيري ملز" بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.<sup>2</sup> من خلال كل هذا ما ذكر يمكن أن نقول إن الإتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أ، يوضح وفق إحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال.

### المبحث الثالث: نشأة الإتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل إتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أوالخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين. لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي FOCH إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد طباطه بصفة مؤقتة والموازاة مع مهام أخرى. في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو PEUGEOT أول صحيفة بمؤسسة كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أو إتصال منظم عند شركة SINGER حوالي عام 1926.

<sup>1</sup> -محمد يسرى دعبس، مرجع سابق، صص 291-292.

<sup>2</sup> -عبد المعطي عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، صص 237.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسلك الحديدية SNCF التي ظهر بشكل حقيقي وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعدما تعودت الجيوش على إصطحاب مراسلين صحافيين مرسيليين الحرب وهو مآدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطور بعد ذلك ليصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة وإرتباط بشكل بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة.

وقد ظهرت عدة مدارس نظرية يتمحور تفكير روادها حول مايجب أن يكون عليه التنظيم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات أي كان نشاطها.<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع: مفهوم الإتصال التنظيمي.

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذا أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من اجل تسير الأنشطة المراد تحقيقها كافة، إذا أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغي إنجازها.

والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصا المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديدة من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

فالإتصال يعد من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبوسيلة أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مركز التنفيذ ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الإتصالات الموجودة بها، ولقد اختلفت وتبينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق وضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين

73-بن النية عبد الله،مدخل إلى الإتصال والإتصال التنظيمي،ORG ;M AHEWAR ;WWW :http ،تاريخ النشر 13-03-2016.

والمفكرين , إلا أن هناك إجتماعا شاملا حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بانها نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات عاى درجة عالية من الأهمية، إذا أ، الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الإتصالات بشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهذا يتضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

ولقد أكدت دراسات كانت 1977 وكلاوس وباس 1932 أن عمل المدير هو الإتصالات، فالتوصل المباشر مع العاملين والزلاء والمديرين والإجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80 من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.

كما يشي " بارند" أن الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع إختيار الأشخاص من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الإتصال التنظيمي كعملية:

- نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.  
- يعد وسيلة ضرورية وهامة في توجيه السلوك وتغيرة على مستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.<sup>1</sup>

**المبحث الخامس: هيكل ووظائف الاتصال التنظيمي.**

**1- هيكل الاتصال التنظيمي:** يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظم الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية

<sup>1</sup>دكتور بشارحزي، الإجازة في الإعلام والإتصال BMC، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص14-15.

مكانة ودور كل فاعل داخله ولا يمكن أبداً فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذاً أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدراسة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذاً حيث نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير الرسمي الذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية. وكلا النعتين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليقات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العمالية، والتي عبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي النسق كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل الرسمي بنفسه.

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل،

### 1-1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

#### أ- تعريفه:

- هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عمر وصيفي عقيلي، الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1997، ص404.

- هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مسارته وقنواته، للإعتبارات التي تحددها القونين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.<sup>1</sup>

ويمكن أن تعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لإنسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقونين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والإجتماعات الرسمية قد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

#### ب- مهامه:

ويمكن توضيح الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة وإمكاناتها وتطلعتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والإستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
- توضيح التغيرات والتجديد والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال الأمر التي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

<sup>1</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.

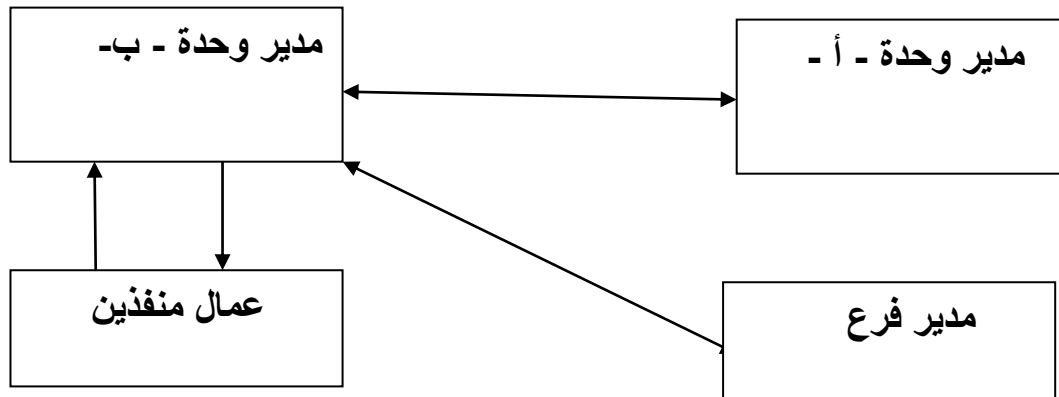
<sup>2</sup>- هالة منصور، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، النكتبة الجامعية، الأزاريطة الإسكندرية، 2000، ص50.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستكشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأسلسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافه

ج- أشكاله:

يتخذ هذا النوع من الإتصال أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (05) يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهته.<sup>1</sup>

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

الإتصال النازل:

<sup>1</sup> - عبد الغفار حلفي(أ)، السلوك التنظيمي- وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الإسكندرية، 1990، ص547.

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجه والتعليم.

وللإتصال الهابط هذه هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهماها.

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخص من الرئيس إلى المرؤوس.<sup>1</sup>

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتبات التنظيم. مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية..... إلخ.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهماها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

اولا: مزايا الإتصال النازل:

للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور لدى الموظف بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا أو كيف، متى يعمل.
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.

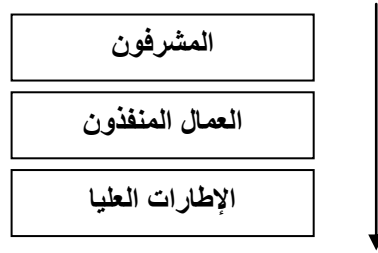
<sup>1</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الإسكندرية 1999، ص 183.

- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا: معوقات الإتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إنا العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وإتصالية ويتحاشي الرسائل الشفهية والمواجهة وجها لوجه مما يفقد الإتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة.



الشكل رقم (06) يوضح الإتصال الرسمي النازل<sup>2</sup>

نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين. ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للأخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.

مصدقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخيرات السابقة معه.... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.

التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقى للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقى الرسالة.

<sup>1</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. دار زهران النشر والتوزيع عمان، ص224.  
<sup>2</sup>- عبد الله الطويرقي، علم الإتصال المعاصرة" دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض. ط2، 1997، ص43.

الإتصال الصاعد: ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا. ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:<sup>2</sup>

1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.  
2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى التي يعاني منها التفاعل.

3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها فيما يلي:

ا/ مزايا الإتصال الصاعد: نذكر منها مايلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.

- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام 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>3</sup>

<sup>1</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، النشر والتوزيع عمان، ص26.

<sup>2</sup>- طريق سوقي فرح وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص289.

<sup>3</sup>- عبد المعطي، محمد عسلف، مرجع سابق ذكره، ص224

ب/معوقات الإتصال الصاعد:

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس للهيمنة على العومل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات.<sup>1</sup>
  - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - التقليد الإدارية في المنظمة مثل إعتباره أنه من الطبيعي أن يبدأ بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.
  - حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن سمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.
  - والإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الإجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.



الشكل رقم (07) يوضح الإتصال الرسمي الصاعد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة، 1999، ص1، 283.

<sup>2</sup>- محمد يسرى إبراهيم دعيس: مرجع سابق ص187-188.

### الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>1</sup>

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

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمه.

- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدرتين ليناقشوا صرعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدرتين حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة. يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة. ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.<sup>3</sup>

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

ا/ مزايا الإتصال الأفق:

- يسمح وصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزمه لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم والطاعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص219.

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق ذكره، ص224.

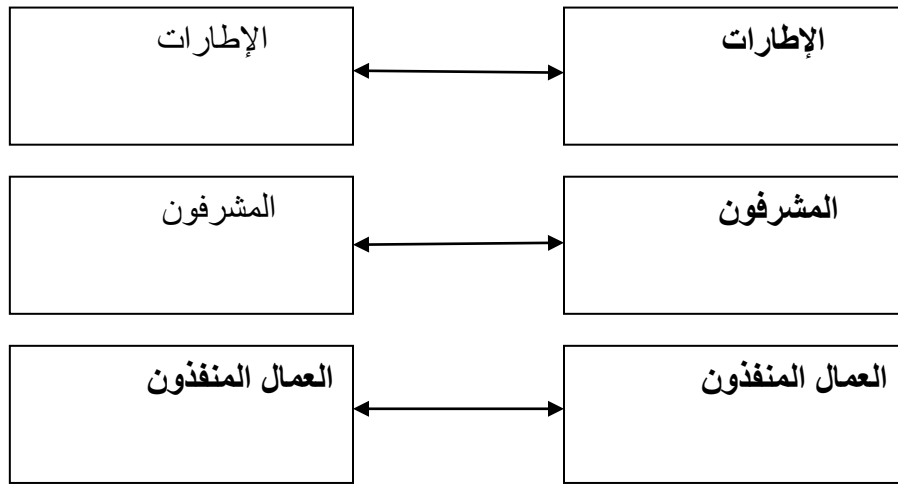
<sup>3</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الإسكندرية 1999، صص188-189.

<sup>4</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زاهر للنشر والتوزيع عمان، ص225.

ب/معوقات الإتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسمها بها الإتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تفوق أدائها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لتتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.



الشكل رقم (08) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.<sup>1</sup>

- الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال الفطري أو المائل، وكلها تصب في معني واحد والذي يتمثل في " أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".<sup>2</sup>

من كل ما عرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لها أهمية كل شكل وحدوده، من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة. وعليه فإن إعطاء الإهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفاً يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على

<sup>1</sup>-محمد يسرى إبراهيم دعيس، مرجع سابق، ص190.

<sup>2</sup>-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر عمان، طبعة 3، 2005، ص244.

سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الإهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا مايساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل

## 1-2- الإتصال التنظيمي الغير الرسمي:

### 1- تعريفه:

الإتصال التنظيمي الغير الرسمي هو "الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازة قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية حددة.<sup>1</sup> هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في إتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في آخر نظرا لإرتباطه بالطبيعة البشرية الإنسانية حيث يتعذر كفته تماما.<sup>2</sup>

إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا حليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها كل أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

### ب- دوافع وجوده:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص124.

<sup>2</sup> - لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص237.

- 1- وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمي بالأفراد الموليين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها. وعدم وضوحها للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

الاتصال التنظيمي الغير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في :

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
  - الحور المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).
- فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحد أو أكثر من الطرق غير الرسمية. فالإتصال الغير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن توجد الإتصال الغير الرسمي لوحدة يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الإجتماعية.

ت- سلبياته:

يمكن للإتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص250.

- إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية وإضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة على ردود أفعال إنتقامية بالدراجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الإستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الإتصال الغير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي من أجل الإستفادة من الإتصال الغير رسمي وتفاذي الصرعات والنزعات القائمة داخل التنظيمي، وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في المساهمة وإنجاز أهداف التنظيم.<sup>1</sup>

## 2-وظائف الإتصال التنظيمي:

### 1- وظيفة الإنتاج:

يرى " كيث ديفير" أن الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل العمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج، وقواعد وضوابط العمل والأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم لكن الأهم في هذا ، تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب فالمؤسسات التي تسير بصفة سيئة هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل من المعلومات الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها.<sup>2</sup>

وتعتبروظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلم المنظمات الخدمتية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد والإنتاج في حد ذاته له وظائف

<sup>1</sup>-سليمان محمد الطماوى، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط.7.1987.ص271.

<sup>2</sup>- كيث ديفير، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، 1974، ص522.

إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذا أن الإدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.<sup>1</sup>

## 2- وظيفة الإبداع:

عرف الإبداع على أنه إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتكسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل جميع الأطراف للتغير (الجديد) لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (كالروتين، التقنين، النمطية. كميزات لأداء العمل) ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعية خاصة إذا كانت بذل مجهود إضافي وكبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بدله أكبر كلما كانت المقامة للتغير أكبر وأقوى، وتربط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين:

- تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

في هذا الصدد يرى "جاندر" أن المنشآت تتوجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي من تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمؤسسة والأشخاص.<sup>2</sup>

ومن هنا يتضح لنا أن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاء طرح الأفكار الجديدة والإبداعات.

## 3- وظيفة الصيانة:

يلعب الإتصال التنظيمي دورا هاما كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المؤسسة وتكيفها مع البيئة، وتبرز دوره في المهام التالية:

<sup>1</sup> لوكي الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2006، ص21.

<sup>2</sup> -OCTAVE GELENEIR , *stratégie de l'entreprise et motivation des homme*, ed homeet technique ,1984 ,p294.

- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: إن تواجد نسق إتصال فعال ومحكم داخل المؤسسة من خلال السلوكيات الإتصالية يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن الإلتئاء، التقدير هذا المتعددة التي ء تقوم الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح أو الزيارات الميدانية، أو لوحات التقدير. وقد أكد R,WATERMAN,T,PETER على أهمية الإتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المؤسسة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة.<sup>1</sup>

- تغير موفق الفاعلين للتفاعل الذي يحدث بينهم: يري كورت لوين أن سلوك الفاعلين هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة المتوجدة فيها، أما في التنظيمات فإن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل في التنظيم.<sup>2</sup>

لهذا فإن غياب الإتصال داخل التنظيم يؤدي إلى أ، الفاعل لا يستطيع نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكننا التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمه وآفاقه في غياب إطار رسمي للإتصال، إنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه مما يجعله ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يري نفسه معزولا فيها، فالإتصال التنظيمي يساهم في تغيير نظرة الفاعل للتفاعلات داخل المؤسسة.

### المبحث السادس: أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي:

#### 1-اهداف الاتصال التنظيمي.

إن الهدف الرئيسي للإتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ويعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الإتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة ' فمن الصعب أن نجد مجالاً أو نشاط إدارياً يخلو من الإتصال وهذا نظراً للأهداف التي يحققها إن كان داخل أو خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> -T.PRETER,RWATERMAN :le prise de l'excelence :les secrets des meilleurs entreprises,Ed ;inter 2dition,paris,1983 :P207.

<sup>2</sup>-أحمد صقر عاشور،السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية،مصر،1989،ص278.

### 1- الأهداف الداخلية للاتصال التنظيمي:

- تسهيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.<sup>1</sup>
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال. ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وتوافق المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
- التفاوض مع الزملاء حول أمور العمل.
- التوجيه للموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- وسيلة حفز للعمال.<sup>2</sup>

### 2- الأهداف الخارجية للاتصال التنظيمي:

- الحصول على إحتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا.
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك.
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.
- التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة" النظريات، العمليات، الوظائف" الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص313.

<sup>2</sup> -D,ETRIE P.BROYOR C :la communicationns interne au service du management.edition liaison .paris.2001 ;p47.

<sup>3</sup> -محمد يسري دعبين، الإتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاس سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص53.

- التهيئة بمناخ تنظيمي جيد لتحقيق الرضا في العمل, ورفع الروح المعنوية وإتخاذ القرارات اللازمة.<sup>1</sup>

## 2-أهمية الإتصال التنظيمي:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من الأشكال الإتصال، فهو جوهر ونشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها. فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية عليه بحيث يترتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث إتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- حركية الجماعة والدافعية.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متفوق.
- المساهمة في بلورة إتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنسوبي المؤسسة.
- مساعدة العاملين بالمؤسسة على موكبة مايستجد من تطورات.
- المساهمة في إمتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الإتصال التنظيمي عن آرائهم وإتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلأى أصحاب القرار.
- توفير فرصة للإبداع والإبتكار من أجل تطوير المؤسسة منالسماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم وإقتراحاتهم.
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.<sup>2</sup>

## المبحث السابع: معوقات الإتصال التنظيمي:

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تجد من فعاليتها وتؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها المسيطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على

<sup>1</sup>-PU,JEOL M.D :RESSOURCES HUMMAINES ,la Boit d'outils de l'entrepreneur,edition d'organisation ,paris,2000,P178.

<sup>2</sup>-خالد ز عموم،الإتصال التنظيمي،جامعة الشارقة، 2010-2009،ص15.

هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي:

- معوقات نفسية.

- معوقات إجتماعية - ثقافية.

- معوقات تنظيمية.

### 1/ المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكس بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

- تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئة إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل على إدراكه لمعوقات الرسالة.

ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع دراجة ومستوى وعي المرسل

إليه.

ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وإنتظامها.

د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المؤلفوة من جانب المرسل إليه.<sup>1</sup>

#### - الإدراك الإنتقائي:

يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

#### - الإنطواء:

عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف العمل عن تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

#### - اللغة:

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومات أو فكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الإتصال إذا إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، ولكن الصورة تختلف عند إتصالهم بالمهندسين ورجال القانون وكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة

اللغة تظهر أكثر في الإتصالات المكتوبة. أما الإتصالات الشخصية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والإستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.<sup>3</sup>

**الإنفعالات:** إن الحالة الإنفعالية لكل مرسل المعلومات وملتقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها. أو هناك حاجزا إنفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

<sup>1</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيبس، الإتصال والسلوك الإنساني سلسلة 18، البيطاش سنتر، للنشر والتوزيع الإسكندرية 1999، ص 307.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 252.

<sup>3</sup> - طارق المجذوب، الإدارة العامة " العملية الإدارية و الوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 522.

الإختلافات الوراثية: إن المقصود بالإختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومثليتها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانس نسبياً. وإلا نعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهته.<sup>1</sup>

تقنية وغربة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للإتصالات الصاعدة وتشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعادل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويمكن السبب في اللجوء لتقنية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم. تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد، إن الميل للتقنية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

### التجريد:

عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.<sup>3</sup>

### 2- معوقات إجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير، والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

- التباعد الإجتماعي: ونقصد به الإجتماع في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف ينتمون إلى مناطق مختلفة. ويشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية.

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1951. ص-ص 373-373.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي، دار الجامعة. 2002، ص 748.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي (أ)، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين الدار الجامعة، الإسكندرية، 1990، ص 748.

والفكرية.... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر العوامل شيوعا أمام الإتصال التنظيمي ذا الحجز الكبير، إذا تتعدت الإتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

### - الإختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية. تتسم بالصعوبة. باللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في الضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الإتصال: " فعل ثقافي يقيدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم....) فإنه يكون صعبا جدا.<sup>2</sup>

ومنه فالفاعل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الإتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين. فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الإنفعالات الغذائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

### 3- المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الإتصال بين العاملين فيها تبين مراكز إتخاذ القرارات

<sup>1</sup> -كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط1، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر الأردن، 2004، ص242.  
<sup>2</sup> -P.Casse, Ay COUHAER « les outils de la communication efficace » chotard et assaocie èditeur-1984، p51.

والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذي فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الإتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

#### أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه المعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال وذلك ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال. فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم، لعدة أسباب، كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف. وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

#### ب- صعوبات إنطلاقاً من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص، بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم. إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وإنعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

- مشاكل مترتبة عن دراجة الرسمية:

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى إستخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالبا ما يكون غير محفز.

- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية والتي تقضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.

- إحتتمالات التحريف الكبيرة.

- عدم توفير التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرض لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الإتصال المكتوب.

ت- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطة بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

- التدخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأولى بينهما.<sup>1</sup>

- الإعتماد الزائد على اللجان، حيث أن تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الإستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

- عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين.

- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئة الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء المستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

وإنطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة

<sup>1</sup>-كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص241.

قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الموجودة والمسطرة سلف<sup>1</sup>

### المبحث الثامن: إجراءات تحسين الإتصال التنظيمي:

للحصول على إتصالات فعالة وناجحة داخل التنظيم، يلزم مراعاة الإعتبارات التالية:

- أن يكون موضوع الإتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق إختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.<sup>2</sup>
- أي يجب أن تتوفر لديه مهارات إصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب إنتباه المستقبل وتساعده على إدركها.
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة. مع ضرورة تحقيق الإرتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الإتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيف وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل، أي أن تكون كمية المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدان أهميتها.
- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الإتجاهات والمستويات.
- ضرورة توفر قدر من مهارات الإتصالات بل العمل على تنمية مهارات الإتصالات وتنمية القدرات الخاصة بحسن الإستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع، حتى يمكن المشتركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية.
- التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والإستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطية، 2002، ص 22.

<sup>2</sup> - شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 183.

<sup>3</sup> - محمد يسري دعبيس، نفس المرجع السابق، ص ص 29-292.

أي يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار وتسهيل إنتشارها.

- يمكن الإلتجاء إلى إستشارة خارجية للمساعدة على التعرف على أي خلل بقنوات الإتصالات داخل التنظيم، وتقديم النصائح أو القيام بالإجراءات الضرورية لإصلاح الخلل وتنمية التنظيم.<sup>1</sup>

- ضرورة توفير من مهارات الإتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الإستماع والإتصالات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يمكن المشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغبتهم ومقترحاتهم والفهم والإستعاب الواضح كما يقوله الآخرون.<sup>2</sup>

- لا بد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي. معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين وأخيرا فإن الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هويت".

كما أن الإتصال يقول "بلزيري ملز" بل لا بد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص45.

<sup>2</sup>- محمد يسرى دعيبس، مرجع سابق، ص ص291-292.

<sup>3</sup>- عبد المعطي عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص237.

من خلال كل هذا ما ذكر يمكن أن نقول إن الإتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أ، يوضح وفق إحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال.

## الفصل الثاني: الاداء الوظيفي وتقييمه.

المبحث الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينها.

المبحث الرابع: أبعاد وأسرار الأداء الوظيفي وأهميته.

المبحث الخامس: مفهوم ومجالات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث السادس: مبادئ ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث السابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثامن : أخطاء ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي.

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي.

#### تعريف الأداء:

**لغة:** من أدى شيء، أي أوصله، أدى إليه الخبر، الأداء إلى إيصال الشيء إلى المرسل إليه.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** الأداء هو تنفيذ الأمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>2</sup>

الأداء يعني النتائج العلمية، أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً للأعمال.<sup>3</sup>

يعرف "توماس جيلزت" الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه وما تسمى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف كذلك على أنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.<sup>4</sup>

يعرف الأداء أيضاً على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة."

وأيضاً هو "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني."<sup>5</sup>

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بما الفرد متطلبات الوظيفة، وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، يقصد بالأداء

<sup>1</sup> دار المشرق، المنجد في اللغة والاعلام ، ط38، قسم التراجم وسير حياة الاعلام من الناس ، بيروت ، 2000 ، ص 451.

<sup>2</sup> سلطات محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دط،الدار الجامعية ،مصر، القاهرة ، 1976، ص76.

<sup>3</sup> كمال بو الشرس، الثقافة التنظيمية ، دط، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 83.

<sup>4</sup> راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، دط، المكتب الجامعي الحدث، الإسكندرية، 1999 ، ص216 .

<sup>5</sup> علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،دط، دار عزيز،مصر ،1998،ص267.

الوظيفي " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب.<sup>1</sup>

يعرف أيضا انه 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.

ويمكن تعرفه كذلك على انه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول له، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير وزوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

الأداء الوظيفي "هو الأثر الصافي لجهود الفرد، تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما تعني أيضا بالأداء أي أداء الفرد بأعماله وقيامه بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>3</sup>

يمكن أن نقول من خلال هذه التعاريف أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة.

## 2- عناصر الأداء الوظيفي.

عناصر الأداء الوظيفي تمهد لنا كيفية العمل الجيد للوصول إلى أداء جيد، ونذكر

بعض النقاط لعناصر الأداء، وهي كالتالي:

أ- كمية العمل: يعبر عن مقدار الثقافة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة أمنية محددة، تعبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء والكمية خلال فترة زمنية عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة ومدى مطابقتها في بعض أنواع الأعمال قد لا تهتم كثيرا سرعة الأداء والكمية ولكن ما يهم هو نوعية وجود الجهد المبذولة، والكثير من

<sup>1</sup>-الودناني عوض محمد، "أثر الحوافز في فاعلية الأداء و الرضى الوظيفي في الأجهزة الأمنية " رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999، ص48.

<sup>2</sup>-محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي المعاصر ، دط، الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية ، 2003، ص220.

<sup>3</sup>- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، دط ، الدار الجامعية الابراهيمية ، 2001، ص130.

المقاييس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي يقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء. ت- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

ث- المثابرة والوقوف: تشمل الجدية والقدرة على العمل وتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ج- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي.

صنفت مكونات الأداء الوظيفي إلى ثلاث مجموعات وهي الكفاءة، الفاعلية، البعد الإنساني، ويجب أخذ في الاعتبار هذه المجموعة على أساس الحكم على النجاح أو الفشل. ونبرزها فيما يلي:

أ- الفاعلية: ينظر الباحثون في علم الإدارة للفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، وتعني أداء المهمات، والأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فكلما كان الأداء أكثر فاعلية ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل، وبمعنى آخر هي تحقيق النتائج، أو الوصول إلى أهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، كذلك هي تشير إلى إنجاز العمل المطلوب.

ب- الكفاءة: تعرف على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر والكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بإضافة إلى عوامل

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، ط1، عمان الأردن ، دار حرير النشر والتوزيع، 2013، ص85.

أخرى أهمها المحيط، جودة الإدارة وتنظيمها، وهي حسن الاستفادة من الموارد التي تقرر استخدامها، كذلك فإن الكفاءة تشير إلى انجاز عمل ما بشكل صحيح.<sup>1</sup>

ت- البعد الإنساني:

لإضافة إلى الكفاءة والفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها إذا من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة.<sup>2</sup>

## 2- محددات الأداء الوظيفي.

يعد السلوك الإنساني المحدد الأساسي في أية وحدة إنتاجية خدمتية أو كما صوره "مكريكور" McGregor محصلة لتفاعل خصائص الفرد وهي: معرفة المهارة، الخبرة والاتجاه مع خصائص بيئة الوظيفة لمكافأة ظروف العمل القيادية. ولمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء وتفسير حالات التذبذب بين الصعود والهبوط أشرعت انتباه الكثير من الباحثين، إن فسرت هذه الدراسات الميدانية في تحديد علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل ومستوى الأداء، وأيضا وجود علاقة غير مباشرة بين كليهما، بمعنى أن تأثير الرضا عن العمل على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة التي تندرج ضمن: السن، نوع العمل، مستوى التعليم والمركز الاجتماعي...<sup>3</sup>.

ومن محددات عناصر الأداء هي كالتالي:

### 1-( محددات الأداء الداخلية:

أ- **الجهد:** الناتج من حصول الموظف على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته حيث تتداخل هذه الطاقات

<sup>1</sup> -مدحت ابو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص74.  
<sup>2</sup> - ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص85.  
<sup>3</sup> - ايمان عباس الخفاض، نور فيصل التميمي، عادات العقل وعلاقتها بمستوى الأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص79.

ببعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل اخرى مما ينعكس على الأداء -

ب- القدرات: تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ت- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتمد الموظف فيه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال له أي توجيه جهد الموظف بمعنى أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم بها وممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

## (2) - محددات الأداء الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف أو تؤثر في أدائه.

أ- تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.<sup>1</sup>

ب- البيئة التنظيمية: تشير إلى التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة: كل من (مناخ العمل والإشراف، الأنظمة الإدارية السلطة...) وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتمشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة أدائه.

ت- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه كالمنافسة الخارجية بحيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الايجابية ما يؤثر في النهاية على أداء الموظفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع نفسه ، ص 113.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 144.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينها

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ونذكر بعض منها كالتالي:

- عدم مشاركة العاملين في الأداء يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

- اختلاف مستويات الدار يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين ونجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه .

- مشكلات الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدات الإنتاج لإدارتها.

- يرجع بعض الباحثين في صعوبة تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الوظيفي إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي للقيادة بوصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية والأهداف والإمكانيات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإتباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

• ومن العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء نحددها كما يلي:

1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج.

2- الإدارة: مسؤوليتها عظيمة في استخدام الفعال لجميع الموارد البشرية حيث تقع تحت سيطرة المؤسسة تؤثر في جميع الأنشطة.

<sup>1</sup> - محمد الربيع، العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية، أمن المنشأة و القوة الخاصة للأمن الطرق،دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة و القوة الخاصة للأمن المطرق،رسلة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض،الامارات 2004،صص 46، 47.

3- طبيعة العمل: يشر إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، وبالتالي العطاء والأداء الجيد.

4- العوامل النفسية: إن اللوازم والمعدات لها دور مركزي في التأشير على الأداء حيث توفر الجو المريح، ويرفع الروح المعنوية للعامل ويبعث لديه روح المبادرة مما يدفعه لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

#### -إجراءات تحسن مستوى الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي يعتمد معظم الأحيان على التغيير، أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر بإعتماد نمط جديد ومناسب لتنظيم السلوك، وأيضا على التطوير التنظيمي، وذلك بإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها قادرة على مواجهة المشاكل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الخطأ وبالتالي تحسين الأداء.

#### 1 مداخل تحسين الأداء الوظيفي.

ومن مداخل تحسن الأداء هي على شكل نقاط التالية:

- القيادة الناجحة.
- تمكين الموظفين.
- التحضير الفعال.
- تحسين مناخ وظروف بيئة الإنتاج.
- التدريب والتطوير
- تنمية قدرات الابتكار.<sup>2</sup>

اقتراحات تحسن الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> - خديجة بن طيبة، نادية باسم، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص

ص46،45

<sup>2</sup> -محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسس وفرديا، دط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص

415-404.

إن تحسين الأداء هو من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء، وسنذكر ذلك من خلال الخطوات التالية:

### أ- تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء العاملين عن الأداء المعياري، إن أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين وإن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وإن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والتقنيات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من العوامل الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجابياً كنوعية المواد المستعملة ونوعية الإشراف والتدريب وظروف العمل .. الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانحراف في الأداء.

### ب- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها، بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال التطوير وحسن الأداء. فاللقاء المباشر والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسن أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سهيلة محمد عباس وعلي حسن، إدارة الموارد البشرية، دط، دار وائل للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة، 1999، ص157.

## 2 الاتصالات المباشرة:

إن الاتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصالات وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد فهناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

### أ- تحسين الموظف:

وهو العوامل أكثر أهمية لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء ذلك عن طريق:

- التركيز على موطن القوة وما يجب عمله واتحاد اتجاه ايجابي عند الموظف بما في ذلك تدنى مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على ما يرغب الفرد به وعلى ما يؤديه باعتباره وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤديها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية حيث أن يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط

ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

### ب- تحسن الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسن الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. بالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة مجد عباس، نفس المرجع، ص ص 157، 158.

المبحث الرابع: أبعاد واسرار الأداء الوظيفي وأهميته.

### 1- ابعاد الأداء الوظيفي.

إن للأداء أبعاد يعتمد عليها في أي مؤسسة، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي كالتالي:

أ- كمية الجهد المبذول؛ تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته هي خلال فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول: يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرية الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

كما أن للأداء الوظيفي أبعاد أخرى وهي كمايلي:

### 1- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة الى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص227.

الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية أخرى عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلق بالفعالية التنظيمية.

## (2)- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وقت بحاجات الموظفين فيها، فهناك بعض المؤسسات تولى الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فقد أشارت دراسات في الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

## 2-أسرار قوة الأداء الوظيفي.

تم عرض 13 سر لقوة الأداء في برنامج تدريبي عن الأداء الإداري المتميز قدمه مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك" وقد توصل إليها " روجو داوسون" بناء على خبراته الإدارية الطويلة كالتالي:

- حب المغامرة وتحمل المخاطرة.
- تحمل مسؤولية أنفسهم.
- يعرفون هدف رحلتهم.
- معايشة مسبقة لنجاح قبل وقوعه.
- لا يسمح للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل.
- يؤمنون بضرورة تغيير ما يجب تغييره.
- يعرفون كيف يخلقوا الفرص.
- يعرفون كيف يسخروا الأموال لخدمتهم.

<sup>1</sup> - منحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1 ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2012، ص108.

- لقد تعلمو كيفية تحديد مستقبلهم.
- يحافظون على وقتهم ويستثمروه.
- يحولوا الخوف إلى الثروة.
- تعليم كيفية مزج الحب بحياتهم.
- الإحساس الدائر بوفرة بدائل للحل.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الأداء الوظيفي.

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهدين بالاستغناء عن خدمتهم.<sup>2</sup>

كما أن الأداء الوظيفي يعد من العمليات الحيوية المهمة التي يعود عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول أهدافها وتحقيق خططها.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه دورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، و مرحلة البقاء و الاستمرارية ومرحلة الاستقرار، و مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، ط1، عمان ، الاردن، 2009، ص 65 .

<sup>2</sup>-محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ،ص 220.

<sup>3</sup>- طلال عبد الملك الشريف ، "الانتماء القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2002-2003، ص82.

### المبحث الخامس: مفهوم ومجالات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة ولقد تعددت التعارف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم وعلى هذا يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية.<sup>1</sup> يمكن تعريفه بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين خلال فترة معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال، وهذا التقدير يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد (جهوده وسلوكه) وبالتالي تتعلق عملية التقييم بتحليل سلوك الموظفين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء الموظفين.<sup>2</sup>

كذلك هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرامج منظمة كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم.<sup>3</sup>

### المبحث السابع: مجالات وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

#### 1-مجالات تقييم الأداء الوظيفي.

هناك عدة آراء لتحديد مجالات تقييم الأداء لذلك نذكر منها كالتالي:

- الرأي الأول: يحدد مجالات تقييم في الأداء الآتي:

- المعلومات.
- الاتجاهات.
- المهارات.

- الرأي الثاني: يحدد مجالات تقييم الاداء هي الآتي:

- الجودة.
- كم الانجاز وقت محدد التكلفة.
- السلوك.

<sup>1</sup> - عاشور أحمد صقر ، السلك التنظيمي في المنظمات ، ط1، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005، ص25.

<sup>2</sup> - منحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، ط1، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، مصر، 2012، ص108.

<sup>3</sup> - الدحلة فيصل عبد الرئوف ، تكنولوجيا الأداء البشري ، ط1، عمان ، المكتبة الوطنية ، 2001، ص65.

- الرأي الثالث: يحدد مجالات تقييم الأداء الآتي.
  - الكمية (العدد).
  - الجودة (الكيفية).
  - الوقت (الزمن).
  - الاجراءات (العملية).
- الرأي الرابع: يحدد مجالات تقييم الأداء في الاتي:
  - الانتاجية الفعالية
  - الكفاءة النوعية
  - تحقيق الربح النمو
  - رضا العاملين رضا العملاء
  - التجديد والابتكار
- الرأي الخامس: يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الاتي:
  - المهارة في أداء المهام.
  - عدد الوحدات المنجزة.
  - المعلومات.
  - الانضباط والالتزام بالمواعيد.
  - المبادئ والايجابية.
  - نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء. الأخطاء الفنية في العمل.
  - مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 2- طرق تقييم الأداء الوظيفي.

يمكن تقسيم طرف تقييم الأداء الوظيفي إلى مجموعتين هما كالتالي:

<sup>1</sup>-الدحلة فيصل عبد الرنوف، مرجع سابق، ص ص 25-28.

1- طرق التقييم التقليدية:

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الغدارة، وهي الطرق التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقياس تقييم الأداء كمايلي:

- طريقة الترتيب البسط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه أسفل القائمة، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.
- طريقة المقارنة المزموية: يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.
- طريقة التدرج: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.
- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين بالتدرج كالتالي:  
1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جداً، 5- ممتاز.

ثم يتم تصميم جداول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

- طريقة قوائم المرجعة: تستخدم هذه الطريقة بمجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصنف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم إما نعم أولاً، وعند إتمام قوائم المرجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

- طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارة العامة في المنظمة لاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها.

- طريقة الاختيار الإجباري: الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها.

- طريقة المواقف الحرجة: هذه الطريقة تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف.

- طريقة المقالة: يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف والأداء.

(2)- طرق تقييم الأداء الحديثة: هذه الطريقة تم تطويرها حديثا وهي كالتالي:

- طريقة مقياس السلوكية المندرجة: كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين.

- طريقة التنفيذ السري: تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المرتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرجة، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين. هذه الطريقة تركز على السلوك الملاحظ.

- طريقة الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء". انتشرت هذه الطريقة في

استخدامها حديثا بشكل خاص أثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم  
السالفة الذكر.<sup>1</sup>

المبحث السابع: مبادئ ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.

### 1- مبادئ تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند قيام بعملية تقييم الأداء حتى تتجح  
في تحقيق هذه المهمة من هذه المبادئ، ونذكر ما يلي:

- مبدأ الوضوح:

بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء أهداف واضحة.

- مبدأ الموضوعية:

بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في  
العمل الواحد أو المجموعة.

- مبدأ الشمول:

بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الايجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق  
القوة والضعف بحيث لا يتم تغلب أحدهما على الأخرى وإدراك السلبيات دون الايجابيات  
أو العكس.

- مبدأ التكامل:

بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل جوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف  
والاتجاهات والسلوك والمهارات، لكي يتم الإهتمام ببعض البنود وترك أفراد.

- مبدأ الاستمرارية:

بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام وليس عملية  
موسمية تتم في شهر من الشهور السنة فقط، فأشياء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أو

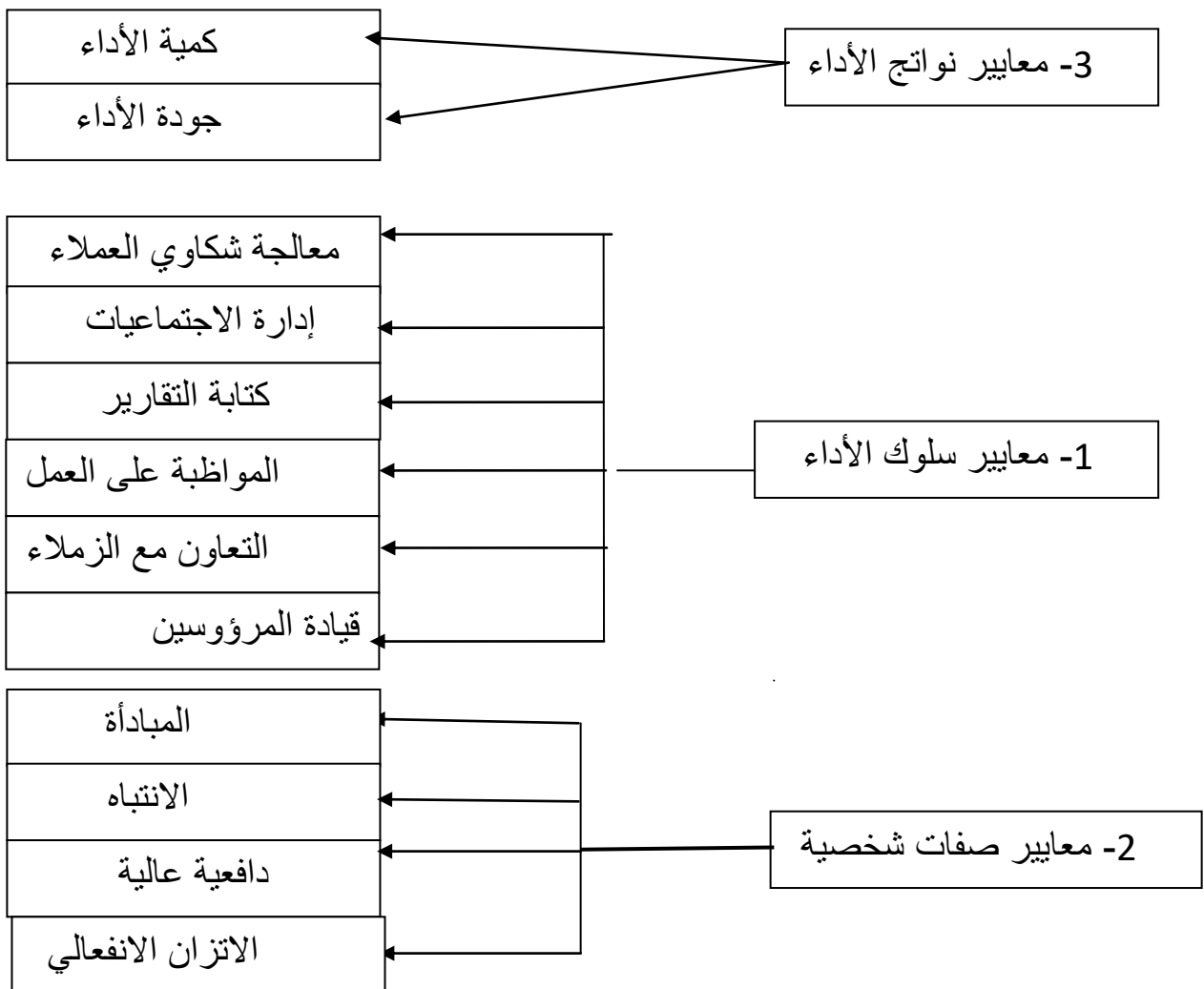
<sup>1</sup> - يوسف حجيم الغاني، مؤيد عبد الحسين الفصل وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، دط، دار الوراق، الأردن، 2006، ص ص  
253-240.

3 شهور وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة.<sup>1</sup>

## 2- معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعبر فيها الأداء جيداً ومرضياً أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه.<sup>2</sup>

الشكل (09): يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 1:<sup>3</sup>



<sup>1</sup> -مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص65.  
<sup>2</sup> - الحولي عليان عبد اللهو الدجني زياد، "تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري " تطوير الجامعات العربية، تقويم الاداء وتحسين الجودة، فلسطين، ب س، ص219.  
<sup>3</sup> -يونرطي سعاد نانف، ادارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان، 2004، ص 384.

### في النوع الأول:

يتم تركيز في هذا المعيار على نواتج أداء العمال من كمية وجودة معينة.

### في النوع الثاني:

يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تلمس نواتج الأداء.

### في النوع الثالث:

هي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، كما أنها أقل المعايير دقة.

**النموذج الثاني:** يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى نوعين موضوعي وسلوكي

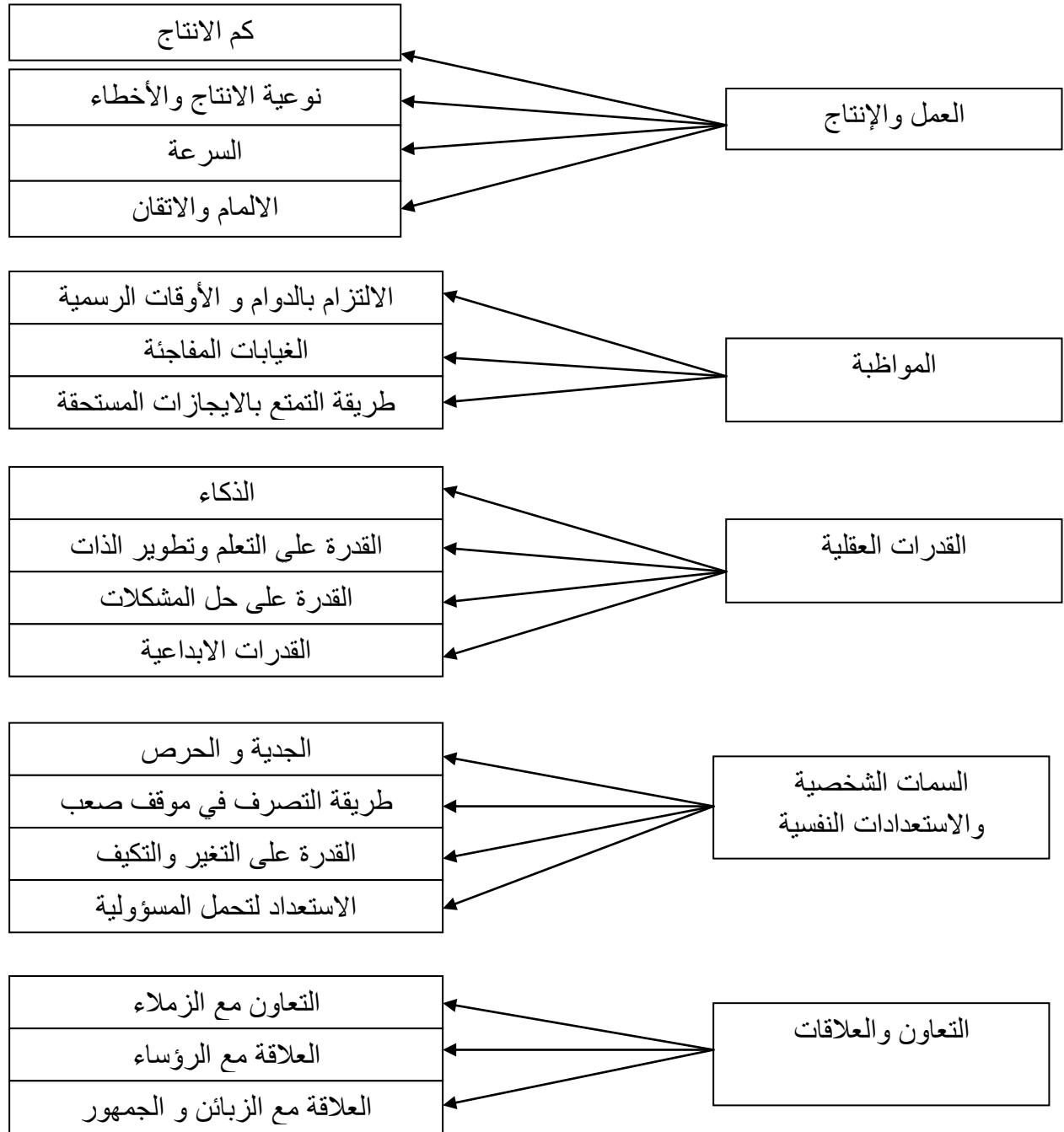
فأما الموضوعي يشمل المعرفة بالعمل والمطالبة، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته جودة الإنتاج من خلال مدي إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج.

والسلوكي يشمل التعاون مع الزملاء، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه، حرص العامل على الآلات والأدوات وسلامتها، المواظبة من حضور وعدم التغيب، مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوكي الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل.<sup>1</sup>

**النموذج الثالث:** ينقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى خمسة عناصر، وأنها مبنية على الشكل الآتي:

<sup>1</sup>-الصيرفي مجد ، قياس و تقويم الأداء العاملين ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص ص 61-63.

شكل رقم (10): يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 3:1



تختلف هذه القائمة المحددة لأهم المعايير تقييم الأداء الوظيفي في الشكل رقم وذلك باختلاف المؤسسات والمنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية وباختلاف حجمها كذلك، لذا يجب أن تكون كل هذه المعايير السابقة الذكر في النماذج

<sup>1</sup> -برنوفي سعاد نائق ، مرجع سبق ذكره ، ص386.

الثلاث موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير الكمية والنوعية ثم تليها المعايير السلوكية من مواظبة وتعاون.<sup>1</sup>

المبحث السابع: أهمية واهداف تقييم الأداء الوظيفي.

### 1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

#### • تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التنظيم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم دوريا وسنوياً لتحديد مدى الحاجة للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه لأن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدئاً باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة، واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا، فإن تخطيط، ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية.

#### • تحديد الاحتياجات التدريبية:

التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين الأداء وتطويره في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً وإنما يركز على النشاطات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين.

#### • وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

التقييم العادل للأداء يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات، ووجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للموظف تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا وما يعزز لدى الموظفين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

#### • إنجاز عمليات النقل والترقية:

<sup>1</sup>- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص294.

أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن للإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذي الكفاءات العلمية لمواقع ومراكز وظيفة تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

### • معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات التعليمية المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف عن مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية.

### • تحسين الأداء وتطوير:

تساهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الموظفين لديها، كذلك لا بد من معرفة التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.<sup>1</sup>

## 2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

حدد " باركينسون parqin son " أهداف تقييم الأداء هي الآتي:

• العدالة والدقة في المكافآت.

• العدالة والموضوعية في الترقيات.

ويضيف كلا من "جيل" و "لوشر gill and locher" أهداف أخرى هي كالتالي :

• المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي.

• إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

<sup>1</sup> - خيضر كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2009 ، ص ص 153،152.

• المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

• المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

كذلك قدم "أحمد سيد مصطفى" أهداف أخرى كالتالي:

• تقويم سياسة الاختبار.

• تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري.

• رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.

• رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.

كذلك من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها هي كالتالي:

أ- على مستوى المؤسسة:

- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- التوثيق المنظم لتطو أداء الموظفين وبالشكل الذي ينسجم من قواعد وأنظمة العمل السائد في البلد.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.<sup>1</sup>

ب- على مستوى المدراء:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي، وموضوعي.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين.

-الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة

مشاكل العمل مع أي منهم.

<sup>1</sup>-مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، اثناء للنشر ، الأردن ،2009، ص 239.

ج- على مستوى المرؤوسين:

- عملية تقييم الأداء تساهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير السلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية وصورة مستمرة.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عمليات التقييم.<sup>1</sup>

المبحث الثامن: أخطاء ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي.

### 1- أخطاء تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها كل مدير، مشرف، معلم... و ربما كل شخص منوط به تقييم أداء الآخرين، وهو موضوع في غاية الأهمية حيث أن تقييم الأداء الذي يفتقر إلى الفعالية والموضوعية والشفافية قد يظلم من يتم تقييم أدائهم، ومن أخطاء تقييم الأداء هي كالاتي:

- (1)- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: يحدث هذا الخطأ في حالة محاولة المقيم التهرب من الانتقادات الموجهة إليه من طرف مرؤوسيه.
- (2)- اللين أو التساهل أو التشديد: الميل إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو ينشده، فيعطي من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة.
- (3)- التأثر بالحالة: الخطأ هنا هو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد يتم تقييمه بجمع الجوانب متأثرا بجانب واحد والعكس صحيح، فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرضى ثم تقييم الموظف بشكل عام غير مرضى..

<sup>1</sup> -محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة، ط1، الجودة الشاملة الهندلرة، رضوان للنشر، عمان، 2014، ص240.

- (4)- التأثير على الأداء الحديث: الخطأ هنا هو إهمال ونسيان تفاصيل الماضي، وتقسيم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
- (5)- إختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير، مثل جيد ومقبول وممتاز وتعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- (6)- اللاموضوعية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم، ومن ذلك وجود صدقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقة شخصية أو اجتماعية أخرى.<sup>1</sup>

## 2- معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

من المعوقات التي تقف أمام إعطاء تقييم الأداء الدقيق مايلي:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوس، فقد يعطي الرئيس لأحد مرؤوسيه تقديرا عاليا ومنخفضا على أساس فكرة معينة، أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.
- التشديد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم ويتم هذا تبعا لطبيعة شخصية المقيم.
- تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- التحيزات الشخصية للرؤساء، ويتم ذلك عن طريق العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص عوائق أخرى للأداء على شكل نقاط التالية:

- نقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف.
- النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاشتغال للقدرات الموجودة لدى الأفراد

<sup>1</sup>-سيد فتحي الويشي ، الأساليب القيادية و الأخلاق الادارية للموارد البشرية استراتيجيات التغيير ،ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ،مصر ،2013، ص90.

<sup>2</sup>-انسعيد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية ، أساليب حديثة ،ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة ، عمان ،2011، ص287.

• نقص عملية الاتصال.<sup>1</sup>

3- الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء.

إن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية ومباشرة وهناك شرط عديدة لا بد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين.

ويشير علي محمد عبد الوهاب و آخرون إلى بعض هذه الشروط كالتالي:

(1)- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقييم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس والتقييم، وتشير الأهداف إلى الطرق والأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقييم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الأهداف والأعراف والمطلوب تحقيقها، وقد يكون الصدق من التقييم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد، وقد يكون استخدام التقييم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة أجور العاملين أو ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو تحفيزهم.

(2)- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها والمستويات لهذه الوظائف التي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس إجراء قياس دقيق للأداء ضمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة.

(3)- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقييم أداء العاملين من خلال تحديد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة ويعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر والتعرف على أداء الفرد لها.

(4)- التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتوضع المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر ويجب أن تكون هذه المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

<sup>1</sup>-زوليف مهدي حسين، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 1994، ص85.

كما يمكن إضافة شروط أخرى وهي كالتالي:

- تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
  - استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.
  - تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
  - التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
  - تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية.
  - ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.
- تسعى طريقة استخدام هذه الشروط في تحسين تقييم الأداء، ويتم استخدامها بشكل حسن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - منحت أبو نصر ، الأداء الإداري ، ط1، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة، مصر ، 2012، ص95.

## الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم الاتصال في المؤسسة.

المبحث الثالث: أهداف وأهمية الاتصال في المؤسسة.

المبحث الرابع: وسائل الاتصال في المؤسسة.

المبحث الخامس: أنماط الاتصال في المؤسسة.

المبحث السادس: تعريف الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

المبحث السابع: خصائص الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

المبحث الثامن: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

### المبحث الأول: مفهوم المؤسسة

ورده في معجم لسان العرب لابن المنظور في فعل الأسس والأساسي: كل مبتدأ وشيء والأسس أهل كل شيء وأمن الإنسان قلبه أول متكون من الرحم، وأسس البناء مستمر، وقد أسس البناء يؤسسه أسسا وأسس تأسيس وأسست إزدادا بينت حدودها ورفعت قواعدها.<sup>1</sup>

#### اصطلاحا:

هناك عدة تعاريف المؤسسة منها

**1- مفهوم الاقتصادي:** تعرف بأنها منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة وهي تختلف بكونها مستقلة ولكن حسب قواعد محددة يتضمنها قانوننا الداخلي.<sup>2</sup>

**2- مفهوم القانوني:** عرفت أنها منشآت تزاوّل نشاط إقتصادي معيناً ويمتلك رأس ماله أكثر من شخص واحد وتنشأ بمقتضى عقد يلتزم فيه شخص أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم جهة من رأس مال الإقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.

**3- المفهوم الاجتماعي:** فقد عرفها "بارسور" بأنها مركب يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتي يكمل بمعناها بعض، أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين الكائنات الاجتماعية للأفراد.<sup>3</sup>

عرفها لتروشّي: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال العيفة، مؤسسة الإعلام و الإتصال، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 5.

<sup>2</sup> عمر صفري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 84.

<sup>3</sup> سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية، د ط، مختبر التربية، الجزائر، 2006، ص 6-9.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، د ط، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 9.

كما تعرف بأنها: الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته.<sup>1</sup>

المؤسسة حسب قاموس Hachette هي وحدة إنتاجية سواء كان إنتاج مادي أو معنوي.<sup>2</sup> المؤسسة هي المحيط والحيز الذي يضم كل من الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية.

### المبحث الثاني: مفهوم الاتصال في المؤسسة

هو أي أسلوب يؤدي إلى تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، وهذه المعلومات تكون بيانات أو أفكار تؤدي إلى التفاهم بين الأشخاص في المؤسسة من خلال علاقات مرتبطة ببعضها البعض، وهو سلوك لفظي أو مكتوب يستخدمه أحد الأطراف مؤثر في الأطراف والأخرى في المؤسسة وهو عملية ضرورية لاستمرار العمل، كما يعتبر أحد المكونات الأساسية للعمل في المؤسسة.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: أهداف وأهمية الإتصال في المؤسسة.

#### 1- أهداف الاتصال التنظيمي:

الإتصال في المؤسسة يهدف إلى:

- استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات.
- وضع الأفكار في صياغة رسالة وبوسيلة مناسبة، بحيث يمكن فهمها من الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب.
- إعلام الموظفين المرؤوسين بتعليمات خاصة، إما بالتنفيذ أو بالإمتناع عن التنفيذ بشكل معين، وهي وقت معين.
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ والاقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة.

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 124.

<sup>2</sup> - Lasrg- Economie de L'entreprise, les manuels de l'etudiant, éd, En Salon, Alger, 2001, P 163.

<sup>3</sup> - إبراهيم خليل خضر، مهارات الإتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2003.

- إعلام الموظفين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات المقررة والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات المحدد.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الإتصال في المؤسسة

إن تكوين العلاقات في المؤسسة يعتمد على الروابط القوية والاهتمامات المشتركة والتي تزداد بشكل كبير عند حدوث ضغوط أو أزمات، فإن الجميع يلتقون حول بعضهم البعض، فالإتصال في المؤسسة مثل شرايين الدم التي تجري في جسم الإنسان، ومن أهمية الإتصال في المؤسسة هي كالتالي:

- حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.
- حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العمل.
- ممارسة العاملين للإتصال لتحقيق أهداف معينة.
- المساهمة في حل مشكلات العمل.
- المساهمة في مشكلات العاملين.
- توجيه وتحفيز العاملين ونصحهم وإرشادهم.<sup>2</sup>

## المبحث الرابع: وسائل الاتصال في المؤسسة.

بعد الحديث في المبحث السابق عن أهم نوعين في الاتصال المؤسساتي وهما الاتصال الرسمي والغير الرسمي، فأنا سنستدرج في هذا المبحث أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة وكذلك المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار تلك الوسائل.

## 1- الملصقات الحائطية: تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر وسائل استعمالها في

الاتصال المؤسساتي ومن أهم أنواعها نذكر:<sup>3</sup>

مذكرة المصلحة: Note de service

<sup>1</sup> إبراهيم خليل، الخضر، نفس المرجع السابق، ص 9.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 5.

<sup>3</sup> حسين عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، دط، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004، ص39-40.

تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط دقيق ولا يحدب فيها الجمل الطويلة "...الخ كما إنها من أكثر وسائل استعمالا من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، اعتقادا منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة، الأكثر استعمالا في المؤسسات الضخمة.<sup>1</sup>

لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عمليات إعدادها، إذ تتطلب وقتا وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآتية التي قد تعرفها المؤسسة، أضف إلي ذلك فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات علي مستو مصالحتها و هذا ما يؤثر علي عملية إعداد هذا النوع من الملصقات. وعليه، فالمؤسسات مطالبة بتجاوز السلوكيات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها وهذا حتى تكاوب الجداول الملصقة أهم أحر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

## 2-الرسائل:

هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها الي الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكران تقديرا لمجهود معين.<sup>2</sup>

## 3-التقارير:

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلي مختلف أفراد المؤسسة و تلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين و من أهم محتوياتها، نجد:

- العنوان: موضوع التقرير.
- مقدمة عن الشكل: ملخص عن المضمون.
- عرض القضية : حوصلة سريعة.
- تحليل الحلول الممكنة: إبداء الحكم.

<sup>1</sup> -Marie hélène, **westphalien communicator, troisième**, édition dunod édition, paris ,1998 ,p 81.

<sup>2</sup> -Annie Batrolie ,**communication et organisation**, paris, édition les organisations ,1994, pp 76-77.

- الحل المقترح: تقديم رأي الجماعة.

- الخلاصة: اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على ارض الواقع.

#### 4- جريدة المؤسسة:

هي أكثر شيوعا وأهمية في الاتصال المؤسسي كما تعتبر جريدة اتحاد الصحف والصحافيين أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات وهي على غرار (UJIF) الفرنسية للمؤسسات الإصدارات الكتابية الأخرى " تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة "... لذلك نجدها عادة ما تتكون من عشرين (20) صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسسي:

النازل، الصاعد، والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وأداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالاتهم وأخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.<sup>1</sup>

#### 5-المقابلات:

من أهم أنواعها، نذكر:

- مقابلة تحقيق.

-مقابلة لتقييم وإعطاء تقديرات عن الوضع.

-مقابلة لتحديد الحاجات والتمتطلبات.

-مقابلة لتحديد الأهداف والمهام المستقبلية ...<sup>2</sup>

-مقابلة لتحديد الأهداف والمهام المستقبلية ...

أضف ألي ذلك تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية والتي قد تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعدها الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالاتهم.

<sup>1</sup> -Marie H el ene westphalien, op-cit, pp 83-87.

<sup>2</sup> -Annie Batrolie ,op-cit, p 79.

## 6- الندوات:

للندوات دورين أساسيين، هما:

● الدور الإعلامي: قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات أن " يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين ليمرر أنهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة ". وعليه، يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي تهدف من ورائها مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

● الدور الاتصالي: قد نستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة و هي قائمة علي الحوار و الشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها تناقل المعلومات و تبادل الآراء و تقديم اقتراحات.

ومن أهم أنواعها، نذكر:<sup>1</sup>

- ندوة عمل

- ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.

- ندوة تبادل المعلومات.

- ندوة النقاش.

ومن أهم الشروط الواجب توفرها لنجاح الندوة:<sup>2</sup>

- أن تكون واضحة الأهداف.

- تاريخ الندوة يجب أن يكون محددًا سلفًا.

- ضرورة الوصول إلى حلول في الندوات المقبلة.

<sup>1</sup> - Anne Batrolie , op-cit , p 79.

<sup>2</sup> - Anne Batrolie , op-cit p 79.

-تحديد أدوار المشاركين و المنشطين.

-ضرورة التحضير للندوة من قبل أصحابها .

-تحديد أدوار المشاركين و المنشطين.

-إعداد بيان عن كل ندوة...

## 7- مجموعات الحوار :

تهدف هذه المجموعات إلى " أشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم،

كما أنها تصبح مصدرا مهما للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف"...

أضف إلي ذلك، فهناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار و هما:<sup>1</sup>

أ-مجموعات الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت.

ب-مجموعات الحوار غير الدائمة: تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

كما نجد أنواعا أخرى كمجموعات العمل التي من أهم أهدافها:

"الوصول إلي حلول مشاكل العمل.

- الوساطة بين الأطراف المتنازعة ".<sup>2</sup>

## 8-الاجتماعات:

تختلف أنواع الاجتماعات تبعا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

-الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات

والتعليمات وهو الذي يوصف بالاتصال النازل.

-الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى الانشغالات المرؤوسين، والذي يشار إليه

بالاتصال الصاعد.

-الاجتماع الذي يتم فيها بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد

<sup>1</sup> -Philippe Moral, **la communication d'entreprise**, Belgique imprémerie compain, tournai, février 2000, p102.

<sup>2</sup> -Anne Batrolie ,op-cit p86.

حل لمشكل معين وهو الموصوف بالاتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

علي ضوء ما تقدم، تعد الندوات والمقابلات ومجموعات الحوار والاجتماعات من أهم وسائل الاتصال الشفوي التي لا تساهم في تمرير المعلومات فقط بل والأكثر منه خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية كما تتميز هذه الوسائل بما يلي:<sup>1</sup>

- آنية ومباشرة: فالمستقبل أثناء الاتصال الشفوي يستوعب ويفهم مباشرة كل وسائل التي يرسلها المرسل.

- تسمح بإعطاء توضيحات أكثر من الموضوع على عكس الإصدارات الكتابية التي تبقى رسائلها غير قابلة للإضافات أخرى.<sup>2</sup>

#### المبحث الخامس: أنماط الإتصال في المؤسسة.

لنتم عملية الإتصالية بين الأطراف في المؤسسة لابد من إستعمال أنماط وأساليب إتصالية متعددة يمكن من طريقها نقل وتبادل المعلومات وتتقسم هذه الأنماط إلى ما يلي:

#### أولاً: الإتصالات الشفوية:

هذا النوع ينطوي من أساليب الإتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والأطروحات والأولويين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة، ومن أمثلة:

- في المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.
- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تتمثل على اللقاءات والدوران والمحاضرات والاجتماعي.... إلخ.
- الإتصالات الهاتفية كافة.

<sup>1</sup> -Philippe Moral op-cit p 102.

<sup>2</sup> -Ibid p 103.

### ثانيا: الإتصالات المكتوبة:

ينطوي هذا النوع من أنماط الإتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق ومستندات أو ملاحظات ويتميز هذا النوع بسهولة والتوثيق.

### ثالثا: الإتصالات الإلكترونية:

لقد أتاح عصر الانترنت أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والوثائق والبيانات وبرزت تقنيات متعددة اتصالية وفعالة ومرجعة، مكنت الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات من البيانات والمعلومات في وقت قياسي، وفر المال والجهد للأفراد والمؤسسات ومكنتهم الإتصال الفوري، وعلى نطاق كوني واسع دون تكاليف وسفر أو وقت.<sup>1</sup>

### المبحث السادس: مفهوم الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

#### 1- مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة:

لأي مؤسسة لا يمكن أن تنشأ وتستمر بدون اتصال فإن عملية الإتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والإتجاهات بين الأفراد العاملين والموظفين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون والتوجيه والجهود نحو الأهداف المشتركة، وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافز لأفراد التنظيم.

يعرف الإتصال الداخلي في المؤسسة بأنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا أنه "عملية تتضمن النقل والترديد والتدقيق للأفكار بغرض إختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات بفاعلية".<sup>3</sup>

يعرف "العشوي" الذي يرى أن الإتصال الداخلي يشير عموما إلى مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع

<sup>1</sup> - بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، د ط، دار النشر، د ب، 2009، ص 43-44-45.

<sup>2</sup> - محمد عمر الطنوي، نظريات الإتصال، ط3، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001، ص 15.

<sup>3</sup> - عبد الغفور يونس، نظريات التعليم الإدارة، د ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 202.

بعضهم البعض، بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>  
 أما "إبراهيم أبو عرقوب" يعرفه بأنه "الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي وساهم بتطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".<sup>2</sup>

## 2- مفهوم الإتصال الخارجي في المؤسسة:

يعرف الإتصال الخارجي بأنه: "مجموعة من الوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة، إعلام نشر، تقوية وتحسيس صورتها في محيط داخلي وخارجي".<sup>3</sup>

يعرفها أيضا "مصطفى حجازي" بأنه: "حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي ..... كل لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة، ولها صلات مع أفراد المجتمع، ولا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة، و إنما يجب أن تبقى على أسس متينة و خطة مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء، لذلك فالإتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها".<sup>4</sup>

## المبحث السابع: خصائص الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

يتميز الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة بمجموعة من الخصائص أهمها:

### أ- الإتصال الداخلي:

- الإتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الإتصال عملية اجتماعية تمكننا من التأثير في الأفراد والتأثير بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

<sup>1</sup> - مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 14.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 9.

<sup>3</sup> - Monique- Reichel et autre, Communication interne et externe pratiques professionnelles, Edition Nathan, Paris, 1993, P 15-16.

<sup>4</sup> - مصطفى حجازي، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دط، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص 52.

- الإتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الإتصال.
- الإتصال عملية دائرية: يعتبر في شخص مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه عادة ما يفسر في شكل دائري حيث يشترك الأفراد جميعا في الإتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
- لا يمكن إلغاء الإتصال: يقصد بأنه لا يمكن من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية حتى وإذا كان مقصود.<sup>1</sup>

#### ب- الإتصال الخارجي:

- تتكون شبكة الإتصال في أبسط صورها من ثلاثة عناصر هي: المرسل والرسالة والمستقبل وقد يكون المرسل أو المستقبل فردا أو جماعة كما قد يكون المستقبل توعيات متعددة الجماهير.
- يتخذ الإتصال الخارجي إتجاها يتأثر بشكل الإتصال، وهو إما الإتجاه واحد في معظم حالات الإتصال الجماهيري، أو إتجاهين في معظم حالات الإتصال الشخصي والجمعي، ولو أن الإتصال ذو اتجاهين هو النمط الأمثل في عمليات الإتصال بأشكالها المختلفة، الرسالة قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مركبة مسموعة.<sup>2</sup>

#### المبحث التاسع: أهمية واهداف الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة

##### 1-أهمية الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة:

ومن أهمية الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة هي كالتالي:

##### أ-أهمية الاتصال الداخلي:

- يتم من خلال الإتصالات الداخلية نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في إتجاه القرارات الإدارية في المؤسسة، وتحقيق نجاح ونموها.

<sup>1</sup> - محمد عبد الله العثري، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، نفس المرجع السابق، ص 104.

- الإتصال الداخلي هو المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساس النظام التعاون حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- تعد عملية الإتصال الداخلي بين أفراد أساسية في توجيهه، وتغيير السلوك الفردي، والجماعي للعاملين في المؤسسة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخليا.<sup>1</sup>

### ب- أهمية الإتصال الخارجي:

- يعمل على تحقيق المؤسسة كالشهرة وتكوين صورة إيجابية لها.
- بتركيز وتطوير وضمان إنتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من أهم المؤسسة والعلاقة والمشاركة في المناسبات.
- تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها عن طريق وسائل الإتصال الخارجي.<sup>2</sup>

### 2-أهداف الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة:

تبرز أهداف الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة على شكل نقاط تالية:

#### أ- الإتصال الداخلي:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيقها التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- اتخاذ القرارات اللازمة.
- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- الإستشارة ومناقشة المشاكل.
- تغيير إتجاهات وأداء الأفراد نحو العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عزت الدلالة، أحمد نافع، المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ط3، إثراء للنشر، الأردن، 2010، ص 183.

<sup>2</sup> عيد الفتاح ديوان محمد، سيكولوجيا السلوك الإنساني، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص 284.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط3، صفاء للنشر، عمان، 2008، ص 239.

ب- الإتصال الخارجي:

- تصميم الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجوهرية.
- شرح دور المنظمة أو المؤسسة في تحقيق الصالح العام.
- إطلاع المعنيين على مهام ومسؤوليات أمانة المؤسسة.
- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياستها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - على شعبية سدوان، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، د ط، دار المعرفة الجامعية، د ب، 2005، ص 284.

# الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية يازوران

سعيد عزازقة.

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة تربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة.

المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة.

الاستنتاجات.

خاتمة.

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة تربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

### 1-لمحة تاريخية عن المؤسسة التربوية " ثانوية يازوران سعيد " :

تعتبر المؤسسة يازوران سعيد عزازقة مؤسسة تربوية عمومية جزائرية تمتلك قدرات وخبرة تزيد عن 30 سنة .وهي منظمة تأسست من أجل تحقيق أهداف معينة, إما إن كان ذلك تعليميا أو وظيفيا.وذلك من أجل تطبيق برنامج معين, وهي مؤسسة تساعد على التنشئة الصحيحة السليمة للتلاميذ وتقديم فرص عمل للأفراد حيث تنمي للفرد من النواحي العقلية والجسمية و الاجتماعية وال نفسية لقد أصبحت ثانوية يازوران سعيد عزازقة مدرسة ثانوية كاملة تقوم بتدريس جميع الدورات على عكس التسعينات عندما تم حجرها لعدد قليل من الدورات التقنية وإن مبنى ثانوية يازوران سعيد عزازقة لها مجموعة من الوسائل والتي هي مادية ووسائل مالية موارد بشرية.

تقع مؤسسة يازوران سعيد عزازقة في thdath دائرة عزازقة على الطريق الوطني رقم 12 على بعد 37 كلم شرق عاصمة ولاية تيزي وزو وتبعد 147 كلم عن عاصمة الجزائر.

تأسست مؤسسة ثانوية يازوران سعيد عزازقة في 29 فبراير سنة 1987 من قبل مير مصطفى بن عمار عضو اللجنة المركزية ووزير التربية والتكوين المهني، وأطلق اسمها على الشهيد يازوران سعيد.

### 2-مهام المؤسسة:

- تتمثل مهمة المؤسسة في ضمان نقل المعرفة للطلاب والتقديم أفضل تعليم لهم وتزويدهم بمعلمين ذوي خبرة وورش عمل ومختبرات ومكتبة مجهزة تجهيزا جيدا، بالإضافة إلى التدريس والتعليم، غالبا ما تتضمن ثانوية يازوران سعيد عزازقة أنشطة رياضية وثقافية.

-تحدد المدرسة الثانوية وتنص مشروعا مدرسيا مما يسمح لها باتخاذ المبادرات، زاد استقلاليتهم في الأمور التربوية والتعليمية تتعلق على وجه الخصوص بما يلي:

-تنظيم المدرسة في الفضول.

- استخدام مخصصات ساعة التدريس لتنظيم وقت المدرسة.
- إعداد التوجيه.
- تعريف التدريب الإضافي وإجراءات التعليم المستمر.
- انفتاح المنشآت على بيئتها الاقتصادية والاجتماعية.
- أنشطة اختيارية.
- الحرص على تطبيق المهام بشكل مستمر والحصول على النتائج المرغوبة.

### 3- نظام الداخلي للمؤسسة:

يحدد النظام الداخلي لمؤسسة ثانوية يازوران سعيد عزازقة حقوق وواجبات أعضاء الجماعة التربوية وقواعد العيش معا وكذا الضوابط التي يلتزمون بها، ويضمن السير الحسن للنشاطات البيداغوجية والتربوية في جو ملائم يمكن من تحقيق الأهداف المسطرة وهي كالتالي:

- تعد تحية العلم الوطني وقفة قارة في الحياة المدرسية، ويتم رفعه وخفضه يوميا مصحوبا بأداء النشيد الوطني بإشراف مدير المؤسسة وحضور كافة التلاميذ والأساتذة والموظفين والعمال.

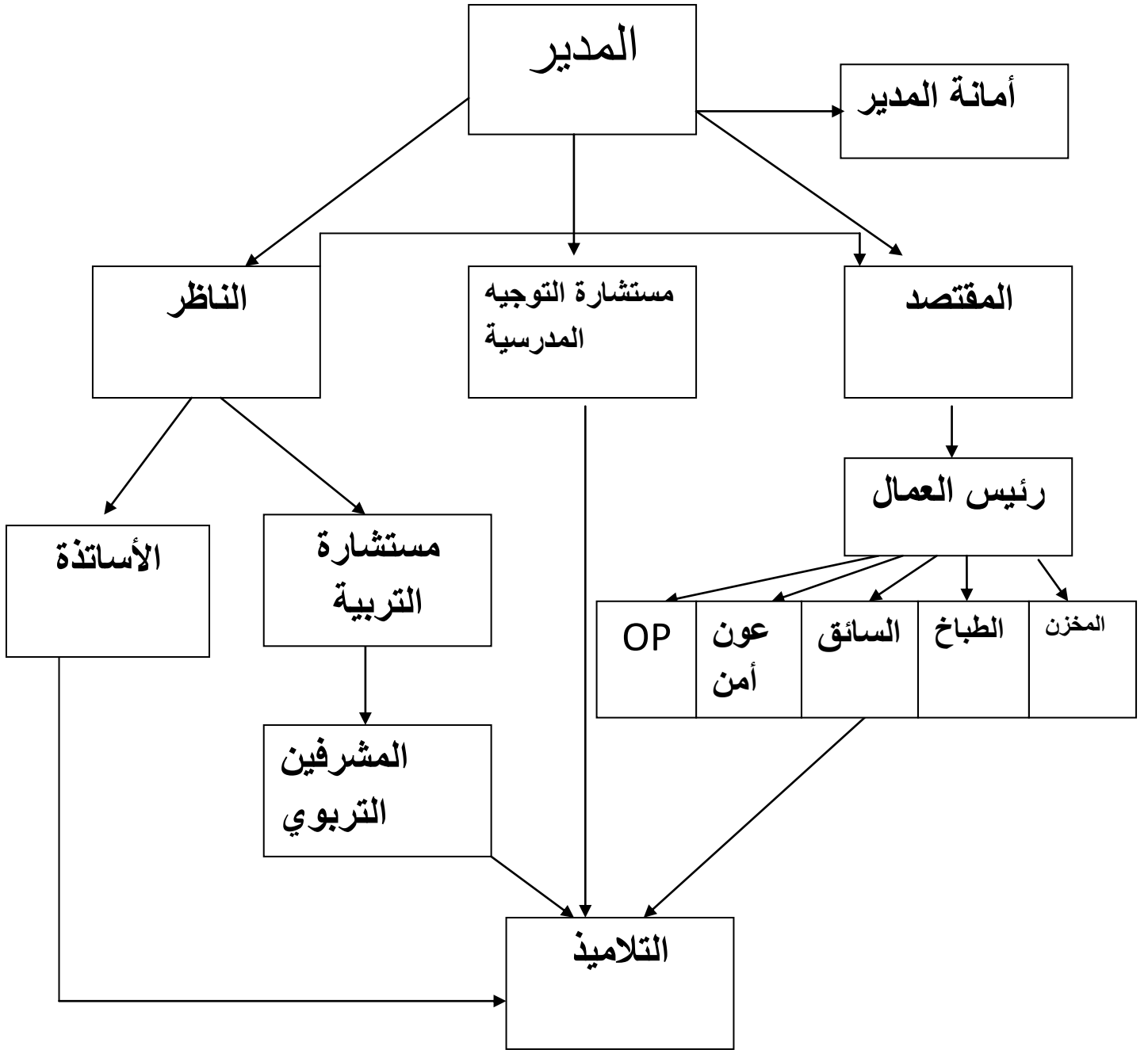
- يخضع كافة أعضاء الجماعة التربوية داخل مؤسسة التربية والتعليم لسلطة مدير المؤسسة، ويساهمون، تحت إشرافه، في إعداد مشروع المؤسسة وتجسيده.

- لا يسمح بالدخول إلى المؤسسة إلا للأشخاص المرخص لهم بنص القانون وهم: التلاميذ المتمدرسون بها، الموظفون العاملون والمقيمون بها.

- يتم استقبال التلاميذ والموظفين والزوار بكل تقدير واحترام وفقا لمقتضيات الخدمة العمومية، و يتوجب على الزوار استظهار بطاقة الهوية وحمل الشارة.

- تسهر المؤسسة على ضمان تنفيذ الأنشطة البيداغوجية والأنشطة المكملة لفائدة التلاميذ طبقا للمخططات والبرامج التي تقرها وزارة التربية الوطنية.

شكل رقم (11) الهيكل التنظيمي لموظفي مؤسسة تربوية " ثانوية يازوران سعيد عزازقة "



المصدر: وثائق من المؤسسة يازوران سعيد عزازقة

ملاحظة:

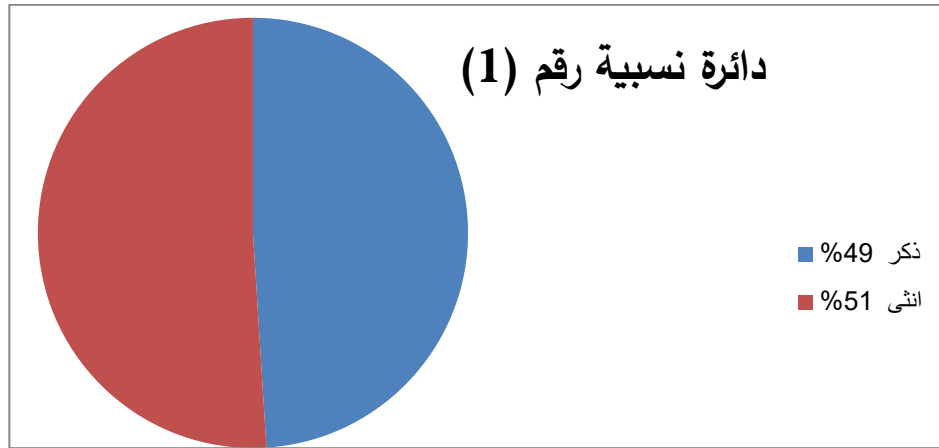
OP: عامل مهني صنف 1,2,3

المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة.

جدول رقم (1) يوضح أفراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الذكر	34	49%
الأنثى	36	51%
المجموع	70	100%

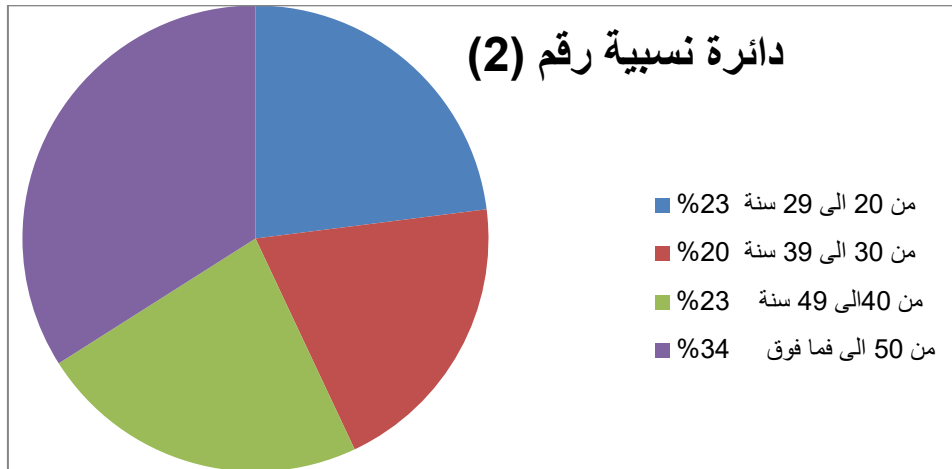
يبين الجدول رقم واحد أن اغلب أفراد العينة هم الإناث بالنسبة المئوية تقدر 51% بالمائة أكبر من نسبة الذكور 49% و لكن ليس هناك فرق كبيرو هذا راجع إلى المجال المكاني للدراسة و المتمثلة في المؤسسة التربوية في معظم الموظفين كانوا من فئة إناث يتوزعون على المهام الإدارية و التعليمية، إما الذكور فمعظمهم دائما ما يتوجهون إلى الأعمال اليدوية.



جدول رقم (2) يوضح افراد العينة حسب السن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 29 سنة	16	23%
من 30 الى 39 سنة	14	20%
من 40 الى 49 سنة	16	23%
من 50 سنة فما فوق	24	34%
المجموع	70	100%

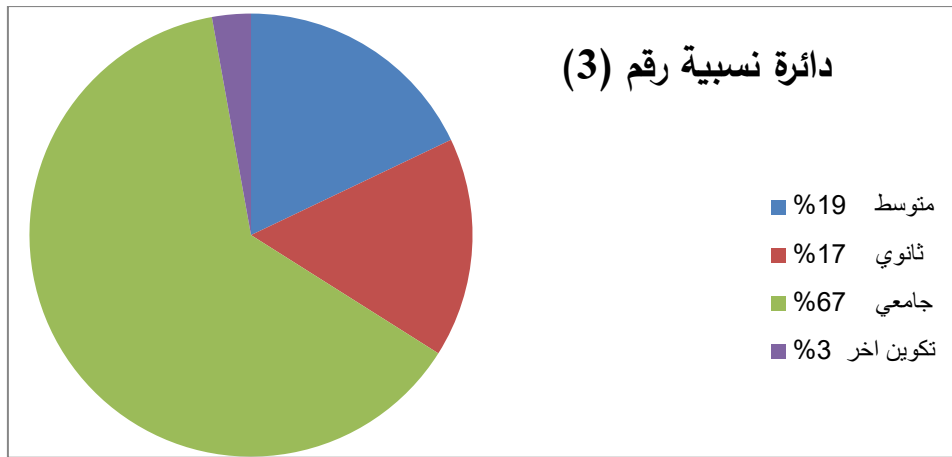
يوضح الجدول رقم (2) ان اغلبية افراد العينة الذين تتراوح اعمارهم فوق 50 سنة، تبلغ نسبتهم 34% اما الفئة من 20 الى 29 سنة والفئة الثالثة من 40 الى 49 سنة نلاحظ ان نسب متساوية التي تقدر ب 23% اما الفئة الاخيرة وصلت نسبتهم الى 20% فقط ومن هنا نستنتج ان معظم الموظفين داخل هذه المؤسسة يمثلون فئة الكهول وذلك للأقدمية والخبرة.



جدول رقم (03) يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
19%	13	متوسط
17%	8	ثانوي
67%	47	جامعي
3%	2	تكوين آخر
100%	70	المجموع

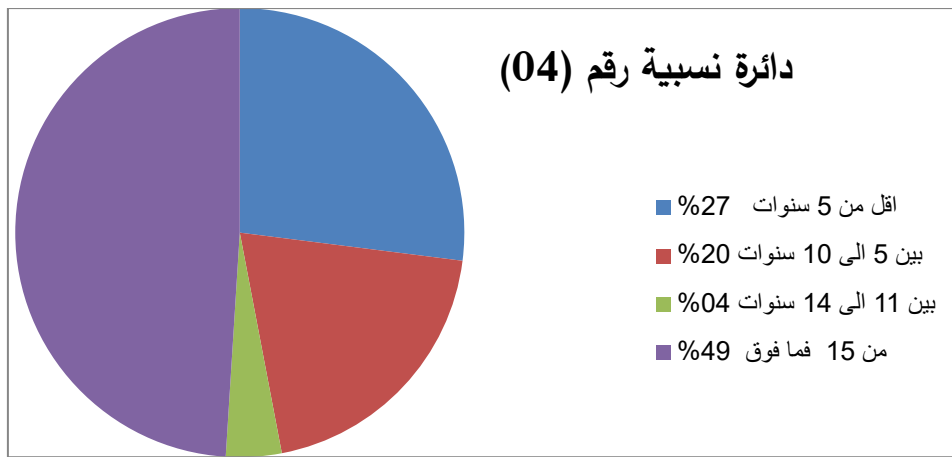
يوضح الجدول المستوى التعليمي للموظفين حيث نجد نسبة الموظفين ذو المستوى متوسط يمثل 19% أما الموظفين ذو المستوى الثانوي يمثل 17% بحيث أن التكوين اخر يمثل أقل نسبة ومنه نستنتج أن أعلى نسبة تتمثل في المستوى الجامعي الذي يسمح الموظفين بإنجاح العملية التعليمية من خلال خرق علاقة التواصل بينهم وبين المدير ومع إمكانية توفر القدرات نصل إلى بناء مستقبل نجاح لأجيالنا.



جدول رقم (04) يوضح هذا الجدول أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
27%	19	أقل من 5 سنوات
20%	14	بين 5 سنوات إلى 10 سنوات
04%	03	بين 11 سنوات إلى 14 سنوات
49%	34	من 15 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

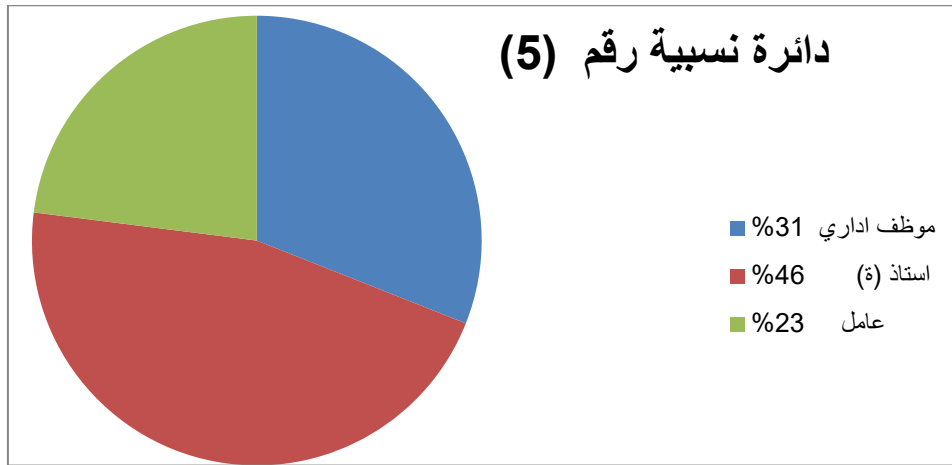
يوضح الجدول متغير الأقدمية في العمل حيث أن أكبر عدد أفراد العينة هي الفئة التي من 15 سنة فما فوق بنسبة 49% وتليها الفئة التي أقل من 05 سنوات بنسبة 27% وبعدها فئة من 05 سنوات إلى 10 سنة بنسبة 20% وفي الأخير تأتي الفئة من بين 11 سنوات إلى 14 سنوات بنسبة 4%. ومنه نستنتج أن الموظفين الذين يستحوذون على الأقدمية هي من 15 سنة فما فوق هي الأغلبية في هذه المؤسسة.



جدول رقم (05) يوضح أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
31%	22	موظف إداري
46%	32	أستاذ
23%	16	عامل
100%	70	المجموع

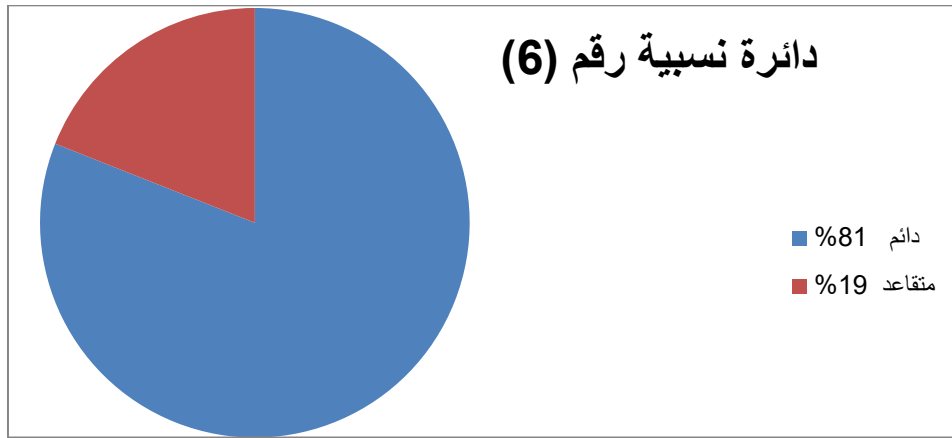
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 46% من الموظفين يستحوذ عليها الأستاذة ثم يليها الموظف الإداري بنسبة 31% وأخيرا العمال بنسبة 23% ومنه نستنتج أن الأستاذة هم أغلب الموظفين في المؤسسة.



جدول رقم (06) يوضح أفراد العينة حسب الصفة:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
81%	57	دائم
19%	13	متعاقد
100%	70	المجموع

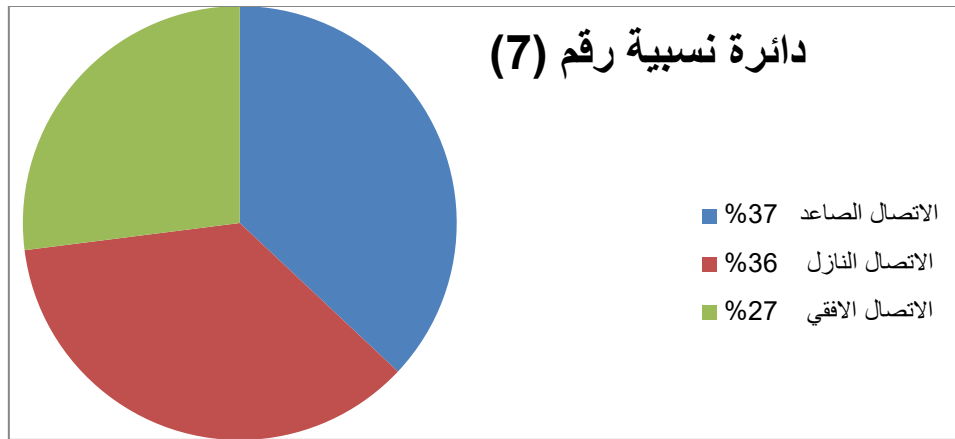
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 81% من الموظف الدائم أما الموظف المتعاقد يمثل بـ 19% ومنه نستنتج أن الموظف الدائم أعلى من الموظف المتعاقد في المؤسسة.



جدول رقم (07) يوضح أنواع الإتصال السائدة في المؤسسة التربوية.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
37%	26	الإتصال الصاعد
36%	25	الإتصال النازل
27%	19	الإتصال الأفقي
100%	70	المجموع

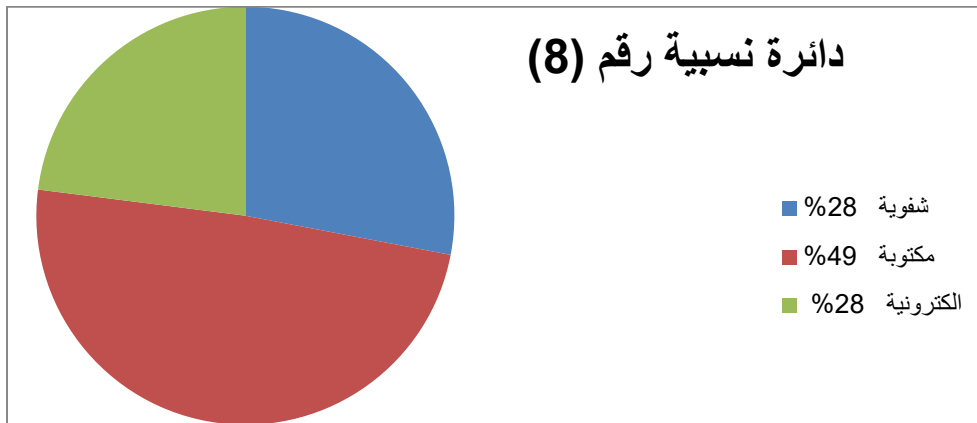
يوضح الجدول رقم (07) نوع الإتصال السائد في المؤسسة الثانوية يازوران سعيد عزازقة وجاءت بياناته كالآتي: المرتبة الأولى الإتصال الصاعد تمثل بنسبة 37 % وتكررا 26 فردا ويليه الإتصال النازل بنسبة 36% وتكررا 25 فردا وأخيرا الإتصال الأفقي بنسبة 27% وتكررا 19 فردا ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن الإتصال الصاعد يغلب على النسب الأخرى في المؤسسة التربوية.



جدول رقم (08) يوضح طرق الإتصال المستخدمة في المؤسسة التربوية.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
28%	25	شفوية
49%	43	مكتوبة
23%	20	إلكترونية
100%	70	المجموع

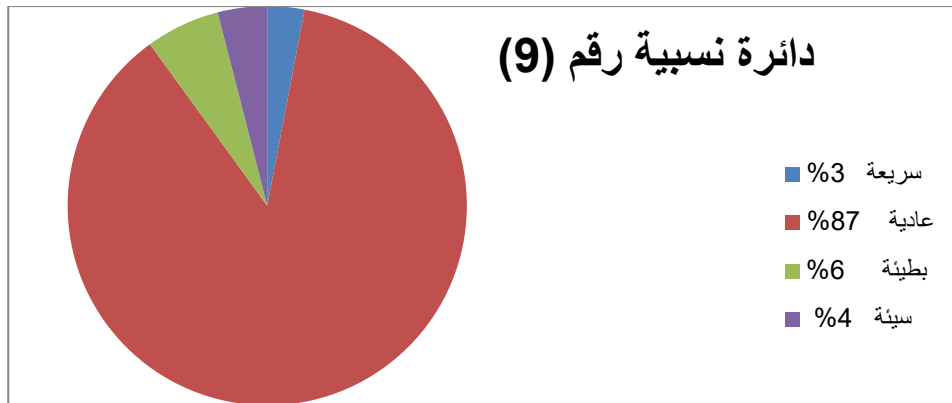
من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فردا قد قسمت إلى مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحوروا إجاباتهم على السؤال رقم 08 بالبديل شفوية وقد بلغ عددهم 25 فردا بنسبة بلغت 28%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل مكتوبة والبالغ عددهم 43 فردا بنسبة تقدر 49 % في حين أن المجموعة رقم 03 كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل إلكترونية كانت عددهم 20 بنسبة تقدر بـ 23 % وفي الأخير نستنتج أن طريقة الإتصال الأكثر إستخداما في المؤسسة هي الطريقة المكتوبة والمعتمد عليها.



جدول رقم (09) يوضح طبيعة العملية الإتصالية في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
03%	02	سريعة
87%	61	عادية
06%	04	بطيئة
04%	03	سيئة
100%	70	المجموع

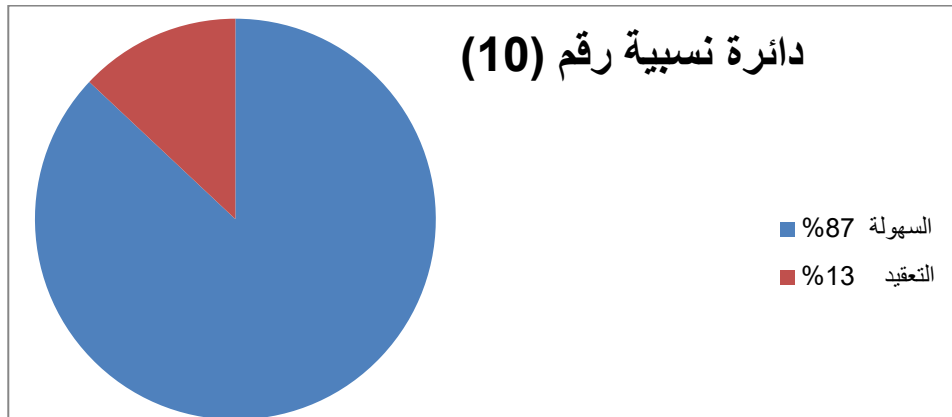
- يوضح جدول أعلاه رقم(09) طبيعة العملية الإتصالية في المؤسسة كما نري أن نسبة 03 تمثل العملية السريعة أما العادية ولقد تمثل نسبتها 87 % في حين أن العملية البطيئة نسبة تقدر ب 06 % أما السيئة تقدر نسبتها ب 04 % وفي الأخير نستنتج أن طبيعة العملية الإتصالية في المؤسسة هي عملية عادية التي تقدر ب 87 % وهي العملية الملائمة للمؤسسة.



جدول رقم (10) يوضح الإتصال في المؤسسة الثانوية يازوران سعيد عزازقة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
87%	61	السهولة
13%	09	التعقيد
100%	70	المجموع

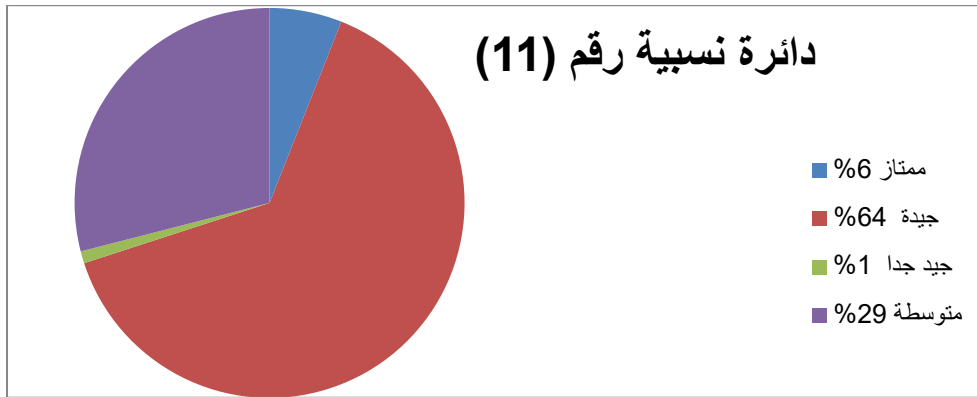
يشير الجدول رقم (10) أن نسبة كبيرة من المبحوثين التي قدرت بـ 87% يرون أن الإتصال في المؤسسة الثانوية يازوران سعيد عزازقة يتميز بالسهولة في حين أن المبحوثين الذين قدرت نسبتهم 13% يتميز بالتعقيد. ونستنتج أن الإتصال في المؤسسة يتميز بالسهولة وأن معظم الموظفين كانت إجابتهم بالسهولة.



جدول رقم (11) يوضح كيفية تقييم الإتصال في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
06%	04	ممتازة
64%	45	جيدة
01%	01	جيدة جدا
29%	20	متوسطة
100%	70	المجموع

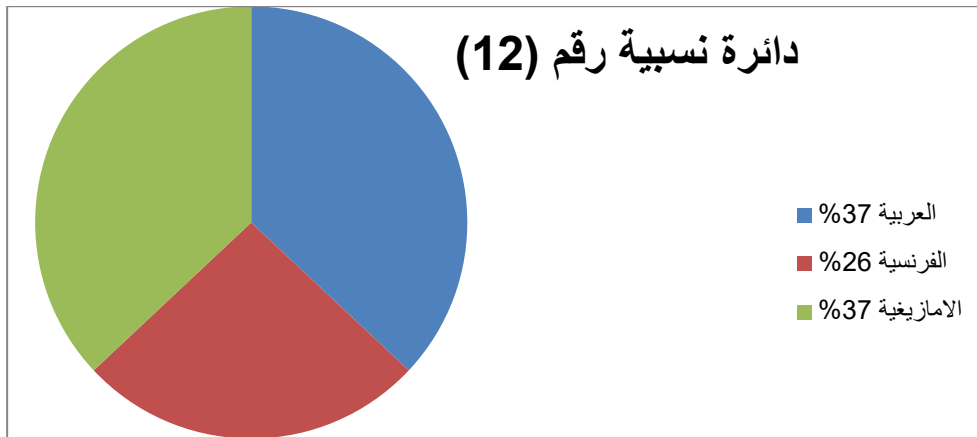
من خلال الجدول أعلاه رقم(11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 70 فرداً وقد قسمت إلى 04 مجموعة . تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم(11) بالبديل جيدة وقد بلغ عددهم 45 أفراد بنسبة 64% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل متوسطة والبالغ عددهم 20 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 29%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال ممتازاً والبالغ عددهم 04 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 06% وأما المجموعة الأخيرة التي هي جيد جداً تمثل بـ 01 بنسبة 01% وفي الأخير نستنتج أن التقييم الجيد بنسبة كبيرة نظراً للتقييمات الأخرى للإتصال في المؤسسة.



جدول رقم (12) يوضح اللغة الأكثر إستخداما داخل المؤسسة من أجل تحقيق التواصل الناجح بين الموظفين.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
37%	33	العربية
26%	23	الفرنسية
37%	33	الأمازيغية
100%	89	المجموع

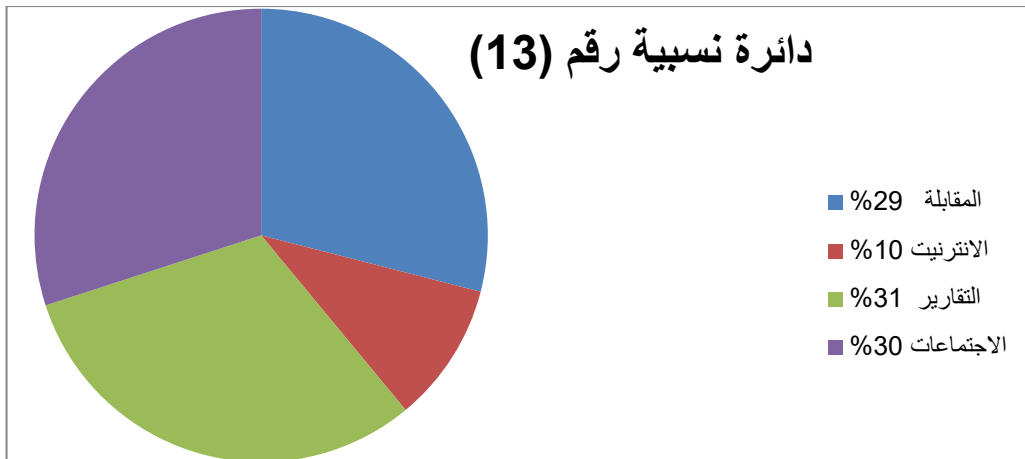
نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) المتعلق باللغة الأكثر إستخداما في ثانوية يازوران سعيد عزازقة أن أغلبية الموظفين يستخدمون جميع اللغات حيث أن اللغة العربية والأمازيغية تستخدم بنفس النسبة 37% ثم تليه اللغة الفرنسية بنسبة 26% ومن هنا نستنتج أن موظفي المؤسسة يستخدمون ويتركزون على اللغة العربية والأمازيغية أكثر من اللغة الفرنسية.



جدول رقم (13) يوضح وسائل الإتصال المعتمدة على مستوى المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
29%	20	المقابلة
10%	07	الإنترنت
31%	22	التقارير
30%	21	الإجتماعات
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بوسائل الإتصال المعتمدة على مستوى المؤسسة يازوران سعيد عزازقة فوسيلة المقابلة تقدر بنسبة 29 % حيث أن الإنترنت تقدر بـ 10 % فأما التقارير فتقدر بنسبة 31 % والإجتماعات تقدر نسبتها 30% وفي الأخير نستنتج أن مؤسسة يازوران سعيد تعتمد كثيرا على التقارير بنسبة 31% وهي الوسيلة الأكثر إستحوذا في المؤسسة.

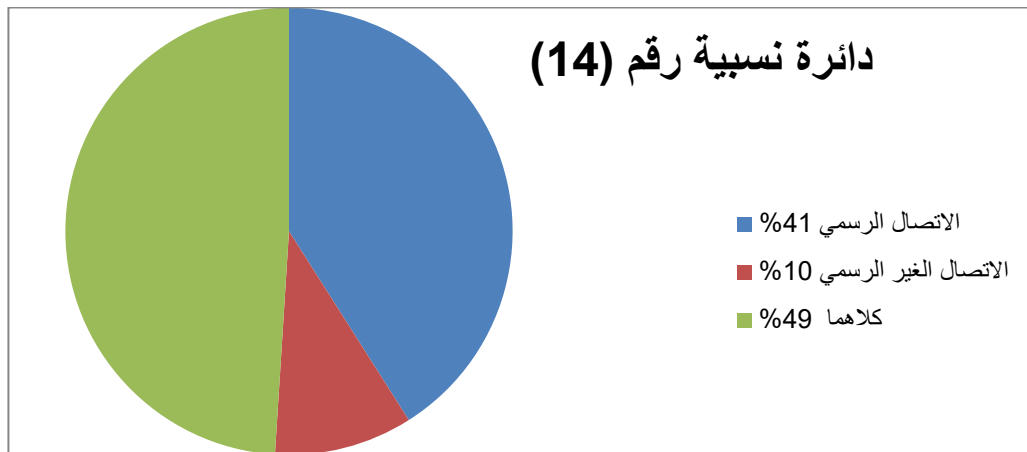


## الإطار التطبيقي

جدول رقم (14) يوضح كيفية إتمام عملية التوصل بين الإدارة والموظفين في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
41%	29	الإتصال الرسمي
10%	07	الإتصال الغير الرسمي
49%	34	كلاهما
100%	70	المجموع

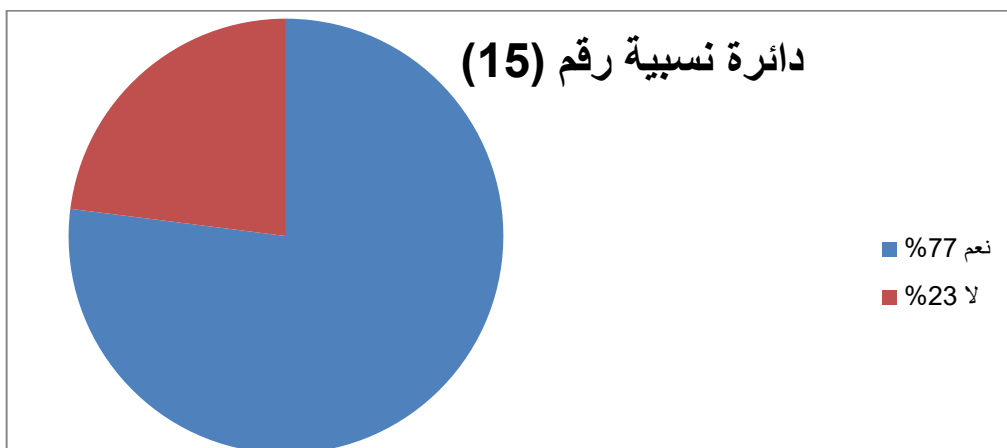
نستنتج من خلال الجدول رقم(14) الذي يمثل عملية التوصل بين الإدارة والموظفين المؤسسة. فمن خلال الإتصال الرسمي نشاهد أن عدد التكرارات تتمثل بـ 29 أشخاص بنسبة تقدر 41% وفي الإتصال الغير الرسمي نجد أن عدد التكرارات هي 07 وتقدر بـ 10% وفي كلاهما نجد 34 شخص بنسبة 49%. ومن هنا يمكن أن نقول بأن أغلبية الموظفين يستخدمون كل الإتصال سوء الرسمي والغير الرسمي في العملية الإتصالية داخل المؤسسة التربوية ثانوية يازران سعيد عزازقة بتيزي وزو لأن كل من الإتصال مكملان لكل واحد منهما أي واحد يكمل الآخر وأن هناك الإتصال الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس والإتصال النازل من الرئيس إلى المرؤوس، وهناك إتصال أفقي مابين الموظفين فيما بينهم ذات مكنة وحدة.



جدول رقم (15) يمثل أفراد العينة حسب مساهمة الإتصال التنظيمي في تطوير أداء الوظيفي داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
77%	54	نعم
23%	16	لا
100%	70	المجموع

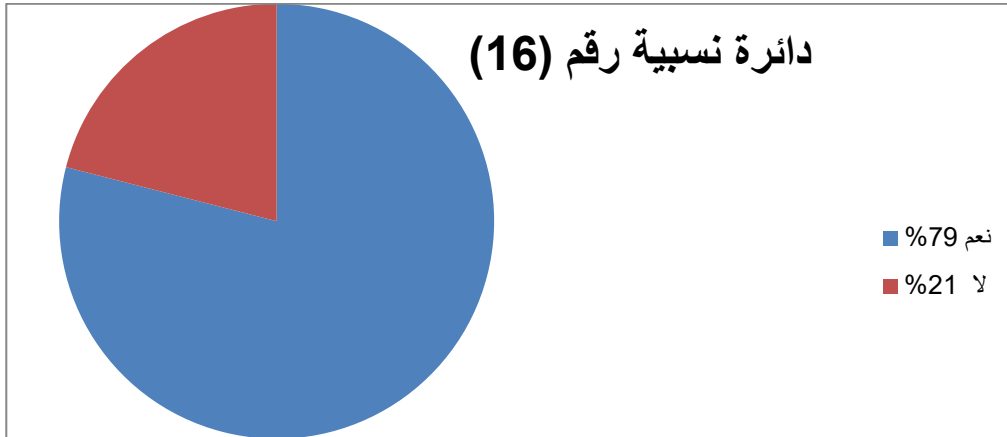
يوضح الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (70) فردا فقد إنقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" ولقد بلغ عددهم 54 فردا بنسبة تقدر 77% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم 16 بنسبة قدرت 23% وكانت أغلب الإجابات بنعم ونستنتج بأن الإتصال التنظيمي قام بمساهمة تطوير أداء الموظفين في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة بتيزي وزو.



جدول رقم (16) يوضح أفراد العينة مساهمة الإتصال التنظيمي في تحديد مهام وضوح داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
79%	55	نعم
21%	15	لا
100%	70	المجموع

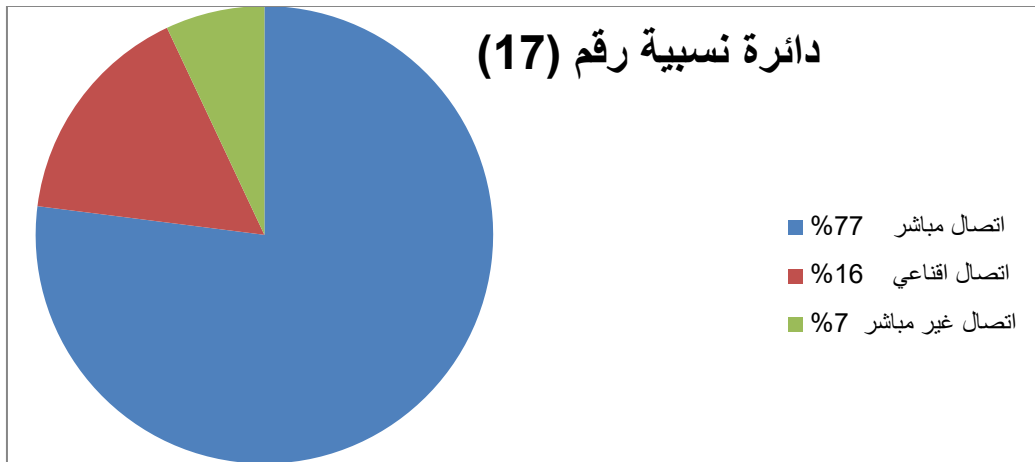
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين في مساهمة الإتصال التنظيمي ما يمثل نسبة 79% بينما أقلية الموظفين يمثل نسبة 21% وفي الأخير نستنتج أن معظم موظفي المؤسسة يساهمون بالإتصال التنظيمي في تحديد مهام وضوح داخل المؤسسة.



جدول رقم (17) يمثل نوع الإتصال التنظيمي المستخدم داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
77%	54	إتصال مباشر
16%	11	إتصال إقناعي
07%	05	إتصال غير مباشر
100%	70	المجموع

يوضح الجدول رقم (17) الذي يمثل نوع الإتصال التنظيمي المستخدم داخل المؤسسة فمن خلال الإتصال المباشر نشاهد أن عدد التكرارات تتمثل بـ 54 بنسبة تقدر بـ 77% وفي الإتصال الإقناعي نرى عدد التكرارات تتمثل بـ 11 بنسبة تقدر بـ 16% وأخيرا الإتصال الغير المباشر نهد أن عدد التكرارات تمثل بـ 5 بنسبة تقدر بـ 7% ومن هنا نستنتج أن نوع الإتصال التنظيمي المستخدم كثيرا في المؤسسة الذي هو الإتصال المباشر.

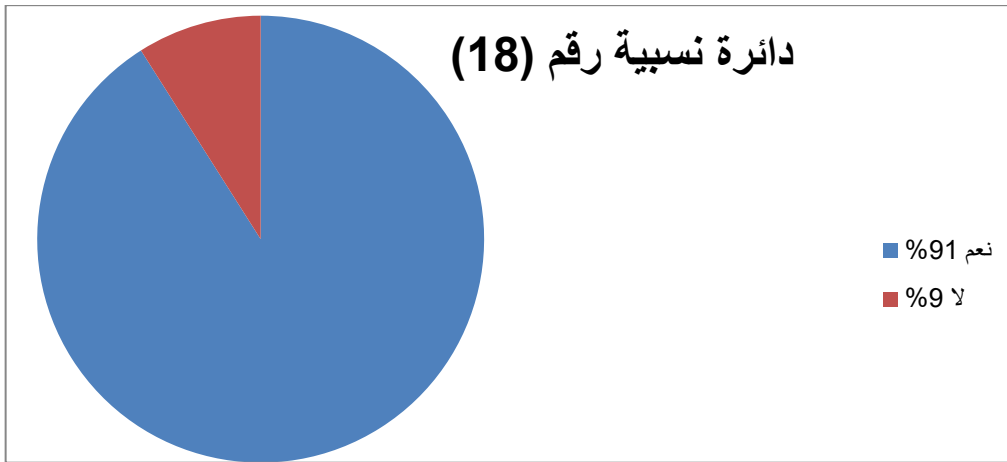


## الإطار التطبيقي

جدول رقم (18) يمثل هذه العينة وجود تفاعل بين الموظفي داخل مؤسسة يازوران سعيد

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
91%	64	نعم
09%	06	لا
100%	70	المجموع

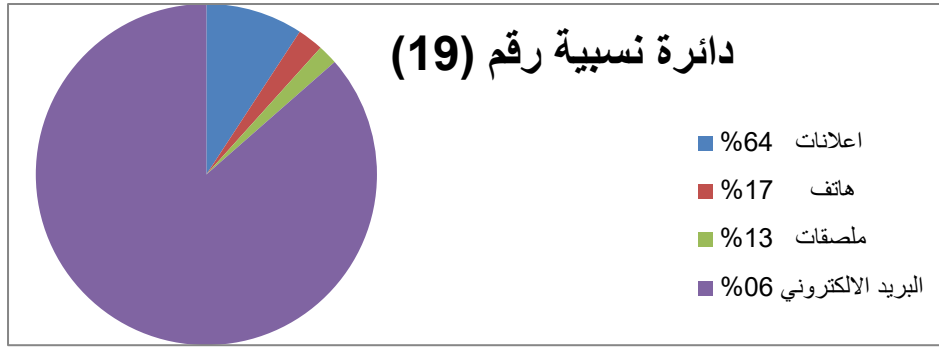
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91% من الموظفين لديهم تفاعل داخل المؤسسة, في حين أن نسبة 09% ليس لديهم تفاعل داخل المؤسسة ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يازوران سعيد عزازقة لديهم تفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة.



جدول رقم (19) يمثل أفراد العينة حسب كيفية تواصل المدير مع الموظفين في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
64%	45	إعلانات
17%	12	هاتف
13%	09	ملصقات
06%	04	البريد الإلكتروني
100%	70	المجموع

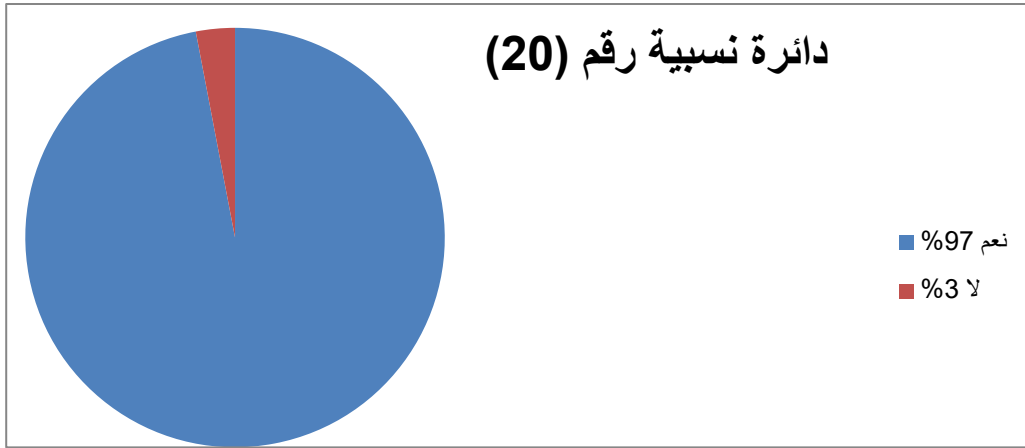
من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) قد إنقسمت إلى أربعة مجموعات. تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "إعلانات" وقد بلغ عددهم 45 فرداً بنسبة مئوية بلغت 64% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الهاتف" البالغ عددهم 12 بنسبة 17% حيث أن المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "ملصقات" البالغ عددهم 09 بنسبة 13% فالمجموعة الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " البريد الإلكتروني" البالغ عددهم 04 بنسبة 06% وفي الأخير نستنتج أ، رغم سهولة وسرعة نقل المعلومة بالهاتف والبريد الإلكتروني أي إختصار الوقت إلا أن معظم الموظفين المؤسسة كانت إجاباتهم بإعلانات ونستنتج أن مدير المؤسسة يعتمد على الوسائل القديمة كثيرة للتوصل مع الموظفين أو عدد موكبة المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة أولرداءه الإتصال بالشبكة.



جدول رقم (20) يمثل أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة من خلال علاقة زملاء العمل بفضل الإتصال التنظيمي.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
97%	68	نعم
03%	02	لا
100%	70	المجموع

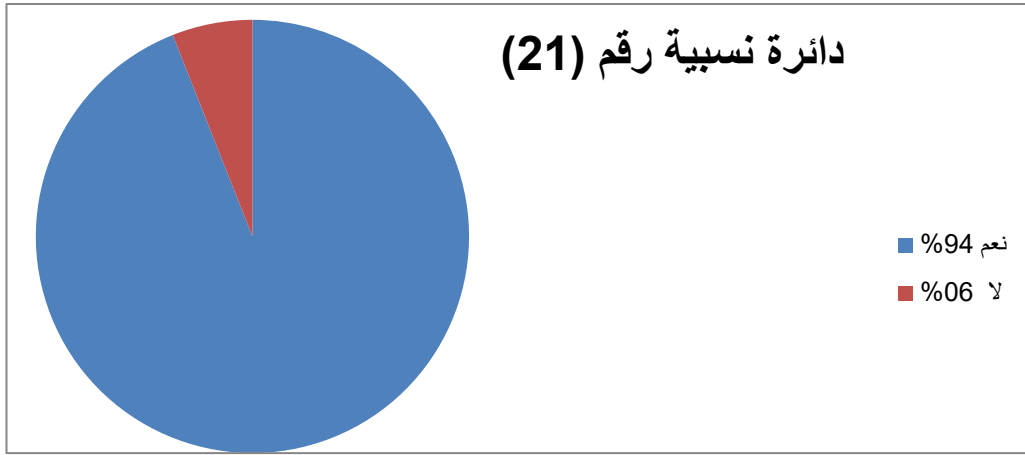
يوضح الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (70) فردا قد إنقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (68) أفراد بنسبة مئوية بلغت 97% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم "02" بنسبة مئوية قدرت بـ 3% وكانت أغلب الإجابات بنعم ونرى بان ذلك لعلاقة زملاء العمل كسبوا خبرة بفضل الإتصال التنظيمي.



جدول رقم (21) يمثل إجابات أفراد العينة فيما أن الإجتماعات وسيلة من وسائل الإتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
94%	66	نعم
06%	04	لا
100%	70	المجموع

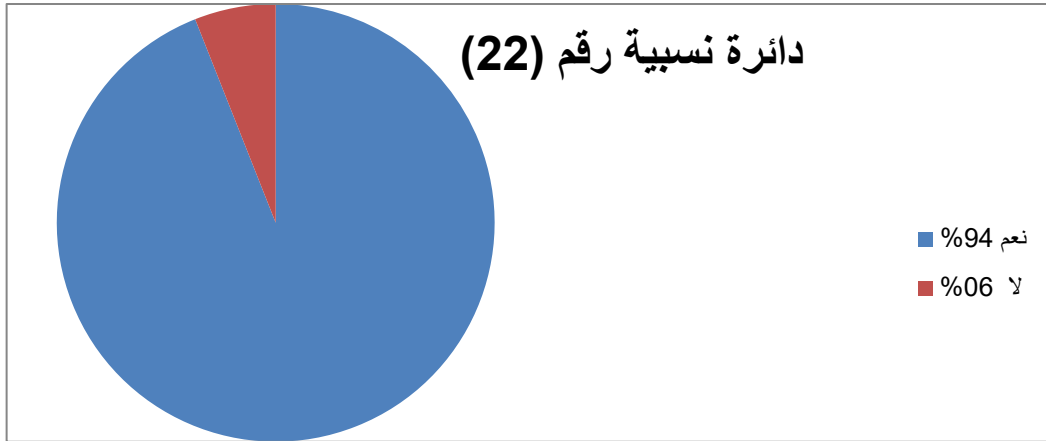
يبين الجدول رقم (21) أن 94% من الموظفين موفون على الإجتماعات التي هي وسيلة من وسائل الإتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات أما 6% لم يوفوا على الإجتماعات نستنتج في الأخير أن مؤسسة يازوران سعيد يعتمدون بنسبة كبيرة على الإجتماعات لإيصال التعليمات تعتبر وسيلة من وسائل التوصل.



جدول رقم (22) يمثل العينة سهولة الإتصال التنظيمي من معرفة المسؤولية للموظف ووضوحها حسب العينة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات
94%	66	نعم
06%	04	لا
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94% من الموظفين كانت إجاباتهم بنعم أي أن موفقون على سهولة الإتصال التنظيمي حين أن نسبة 6% من الموظفين غير موفقون على سهولة الإتصال التنظيمي وفي الأخير نستنتج أن معظم الموظفين يتفوقون على سهولة الإتصال التنظيمي في المؤسسة من معرفة المسؤولية ووضوحها.



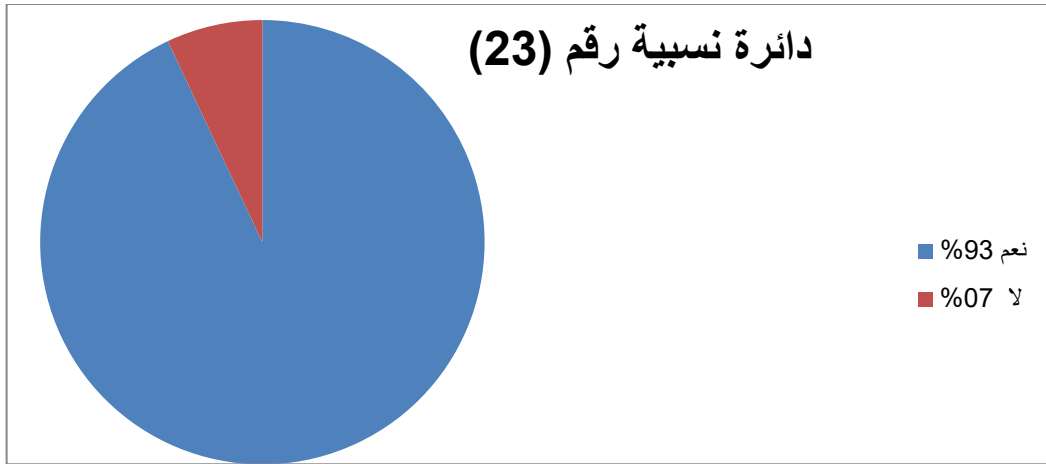
جدول رقم (23) يمثل العينة في تنمية الاتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل مؤسسة يازوران سعيد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	65	93%
لا	5	7%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول 23 أن أغلبية أو يمكن القول معظم العينة توافق على تنمية الاتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة وذلك بنسبة 93 % .  
وأما النسبة 7 % أجابوا ب لا ، فهذا يعني أنهم لا يوافقون و أن الاتصال التنظيمي لا ينمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة، وهذا قد يكون الاتصال التنظيمي غير كافي لتنمية العلاقات ، أو أنهم لا يهتمون بالعلاقات بين الموظفين فهناك من يرى أن هناك بعض العلاقات السطحية بين الموظفين ، و هناك من يرى أن لا فائدة من هذه الاجتماعات

## الإطار التطبيقي

التي تقوم بالتنمية و التفرقة وزرع الفتن، عكس العينة الأغلبية الموافقة .وهذا دليل على أن العلاقة الموجودة بين الموظفين داخل مؤسسة يازوران سعيد جيدة بفضل الاتصال التنظيمي.



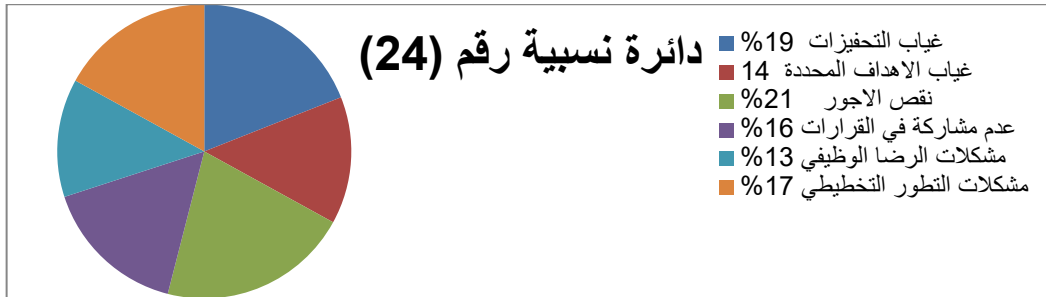
جدول رقم (24) يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
غياب التحضيرات	13	19%
غياب الأهداف المحددة	10	14%
نقص الأجور	15	21%
عدم مشاركة في القرارات	11	16%
مشكلات الرضا الوظيفي	9	31%
مشكلات التطور التخطيطي	12	17%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن احتمالات المستتجة من محور تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة يازوران سعيد عزازقة مختلفة من حيث النسبة المئوية حسب كل احتمال متكرر، حيث نجد احتمال نقص الأجور أعلى نسبة من الاحتمالات الأخرى ب 21% ، ويليهما غياب التحضيرات التي تصل نسبتها الى 19% ، و مشكلات التطور التنظيمي بنسبة 17%، وصولا الى عدم المشاركة بالقرارات بنسبة 16% بالمئة، حيث أنها

## الإطار التطبيقي

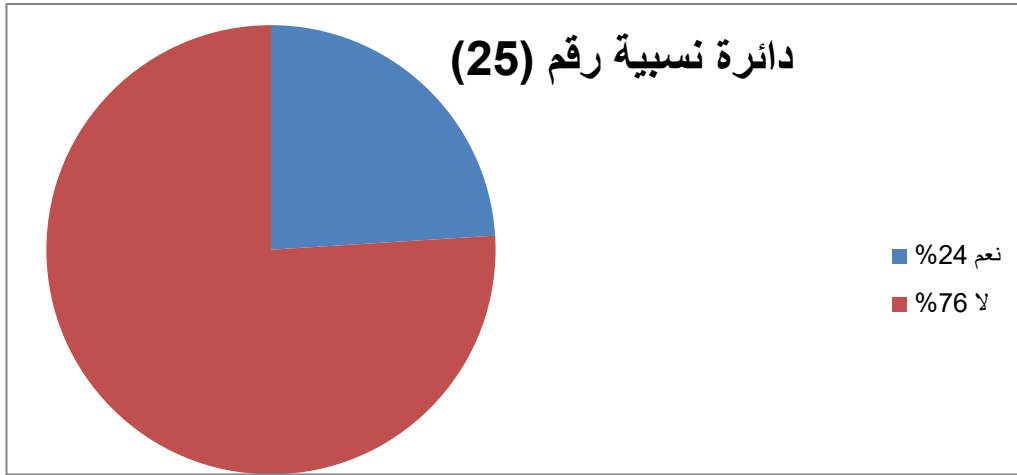
نسبة مقارنة مع مشكلات التطور الوظيفي ، اختتاماً باحتمال غياب الأهداف المحددة بنسبة 14% و يقاربها مشكلات الرضا الوظيفي بنسبة 13 % .يجب تولي اهتماما للعديد من العوامل التي تؤثر على رضا العمل الأداء التنظيمي و بالتحديد التوظيف و الاختيار ، و فرض العمل الداخلية و نظام التعويضات ، بسبب نتائج هذه الدراسة التي أستنتج بين تأثيرها على رضا العمل و الأداء الوظيفي ،وعلى المؤسسة تقديم تحفيزات و تنظيم أهداف لاستنتاج نتائج إيجابية بالمؤسسة.



جدول رقم (25) يوضح التحفيزات التي تقوم بها المؤسسة للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	17	24%
لا	53	76%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول رقم (25) التحفيزات التي تقوم بها المؤسسة للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي وأن النسبة الأعلى هي الفئة الراضية وذلك بنسبة 76% حيث أنهم لا يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيزات مطلقاً، أما الفئة التي أجابت بنعم نسبتها 24% وقد تكون هذه الفئة ترى أن المؤسسة تقوم بتحفيزات للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي عكس الفئة الراضية.

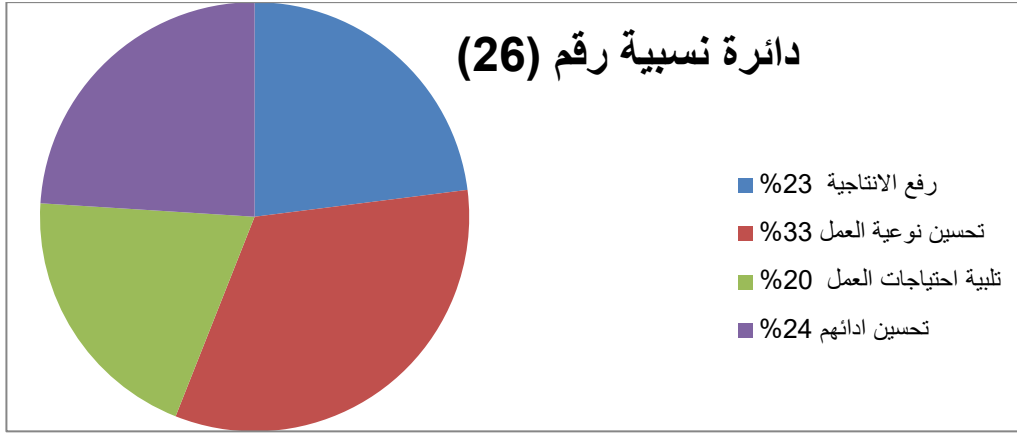


جدول رقم (26) يوضح مدى إهتمام الإدارة بالموظفين.

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
23%	16%	رفع الإنتاجية
33%	23%	تحسين نوعية العمل
20%	14%	تلبية إحتياجات العمال
24%	17%	تحسين آدائهم
100%	70%	المجموع

الجدول رقم 26 يوضح لنا إهتمامات الإدارة بالموظفين حيث تمثل نسبة 23% لرفع الإنتاجية أما لتحسين نوعية العمل تمثل 33% حيث أن تمثل نسبة 20% لتلبية إحتياجات العمال وأخيرا لتحسين أداء الموظفين تمثل نسبة 24% وفي الأخير نستنتج أن الإدارة تهتم

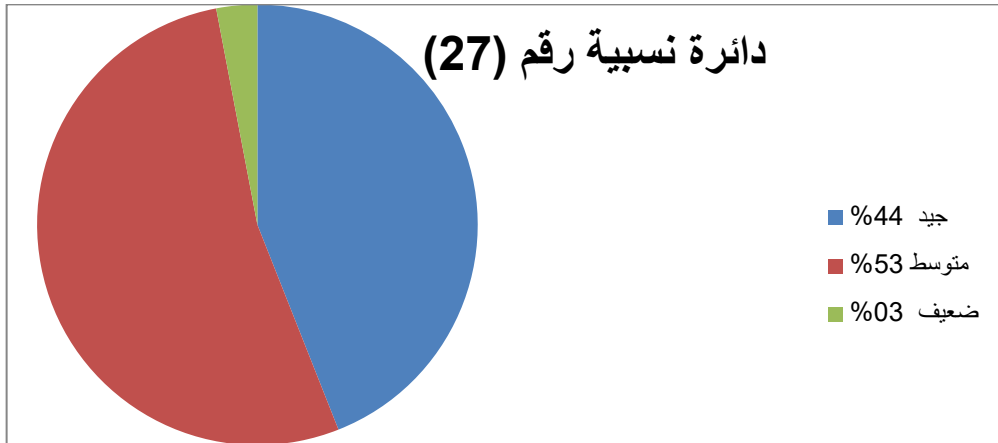
بالموظفين نظرا لتحسين نوعية العمل في المؤسسة ليس من أجل الموظفين بل من أجل صلاحية المؤسسة.



**جدول رقم (27) يوضح تقييم الأداء الوظيفي الذي يقام داخل المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
44%	31%	جيد
53%	37%	متوسط
03%	02%	ضعيف
100%	70%	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تقييم الأداء الوظيفي الذي يقام داخل المؤسسة أن النسبة المئوية تمثل 53% من خلال التقييم المتوسط أما الجيد فتمثل بـ 44% أن التقييم الضعيف تتمثل النسبة بـ 03% إذن نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 53% التقييم المتوسط تفوز على جميع التقييمات الأخرى, داخل المؤسسة.



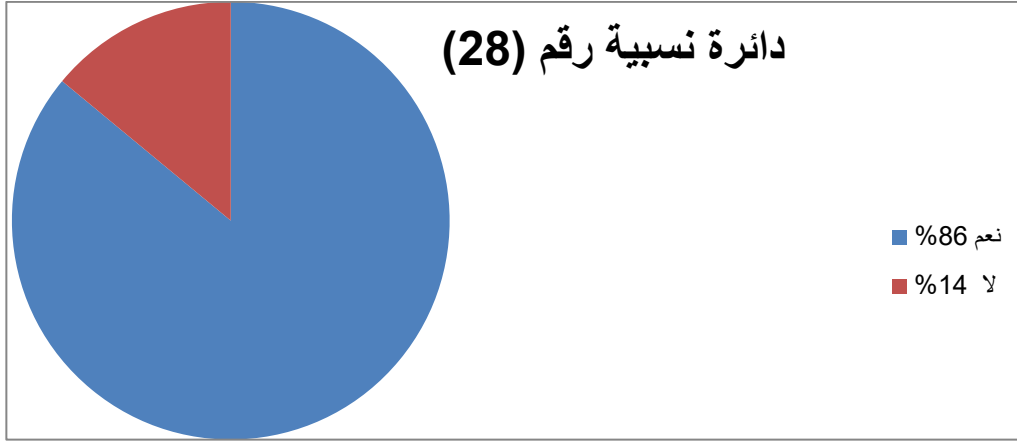
جدول رقم (28) يوضح تعاون بين الإدارة و موظفيها لتحقيق الأهداف للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	60	86%
لا	10	14%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن أغلبية العينة موافقة بأن هناك تعاون بين الإدارة و موظفيها لتحقيق الأهداف لمؤسسة .وذلك بالنسبة 86 % وهذا أكبر دليل على أن المؤسسة لها مستوى وسمعة جيدة و هناك من يرى أن يتم ذلك بتقسيم العمل، و العمل الاجتماعي ، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات وأنه مهم أثناء وجود محادثات واجتماعات .أما العينة

## الإطار التطبيقي

الغير الموافقة فهي أدنى عينة في هذا الجدول وهي عكس العينة الموصفة وذلك بالنسبة لا تتجاوز 14 % ، قد تكون هذه الفئة منعزلة مع نفسها و أنهم لا يهتمون بتحقيق الأهداف و لا يتعاونون مع الإدارة أو أنهم لا يحتاجون لذلك فتطبيق التعليمات و القوانين كافية لتحقيق الأهداف للمؤسسة.



جدول رقم (29) جو العمل السائد للمؤسسة بمساعدة الموظف على أداء المهام بشكل

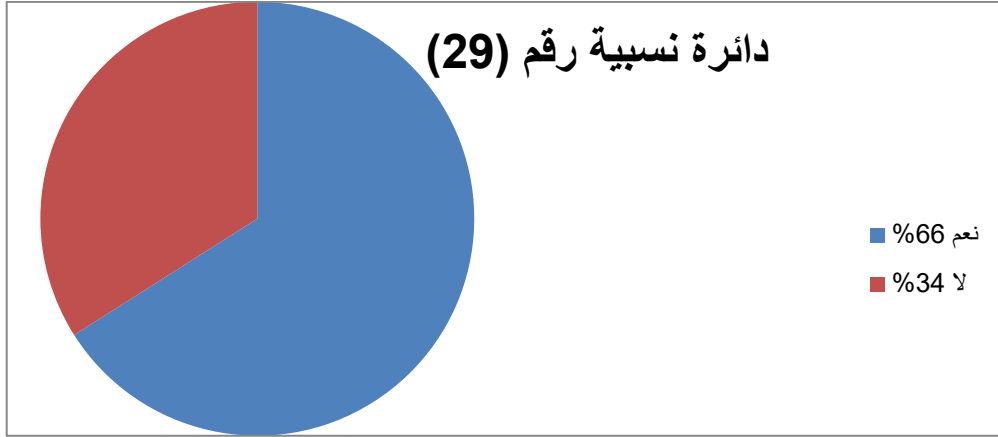
جيد.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
66%	46	نعم
34%	24	لا
100%	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن معظم العينة موافقة بأن جو العمل السائد في المؤسسة يساعد الموظف على أداء مهامه بشكل جيد وذلك بالنسبة 66 % ،فالتعاون يقوم في تحقيق الأهداف ، و أن هناك اتصال جيد بين الموظفين ، وجود التفاهم السائد بين الإدارة و

## الإطار التطبيقي

الموظفين ، الإحساس بالارتياح و العمل بالجد ووجود التشاور و التقاهم ، وأن الجو العمل ملائم ومحفز للعمال ، ووجود الاحترام كالعائلة ، وكذلك وضوح مهام كل موظف وعدم الخلط بينها و أما العينة الغير الموافقة تعتبر الأدنى نسبة ب 34 % ليست نسبة قليلة و لا كبيرة ولكن يجب على المؤسسة أن تقوم بمجهودات أكثر لوجود العمل السائد و الراحة ليساعد ذلك الموظفين بأداء مهامهم بشكل جيد.



### جدول رقم (30) يوضح الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء للموظفين في

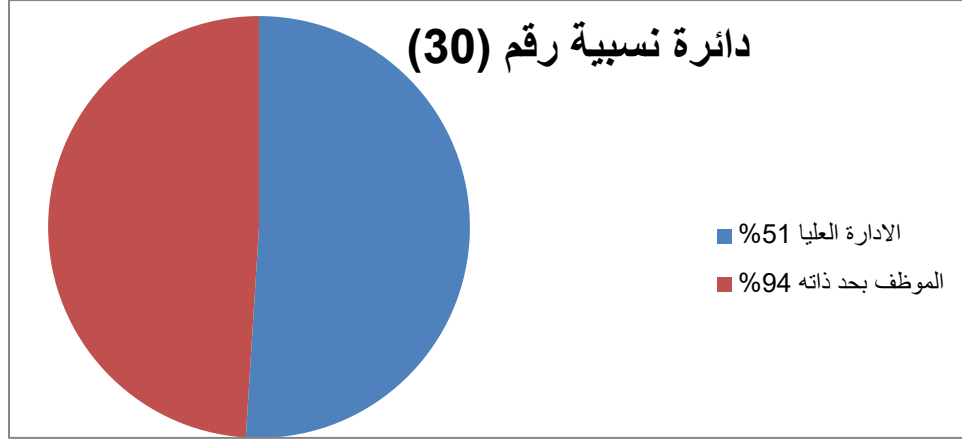
#### المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الإدارة العليا	36	51%
الموظف بحد ذاته	34	49%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول رقم 30 الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة، حيث كانت معظم الإجابات ب الإدارة العليا بالنسبة 51 % ، فيري الموظفين أن الإدارة العليا من واجبها ومن عملها أن تراقب و تحارب لتحسين أداء الموظف في المؤسسة وأن الإدارة العليا هي المسؤولة بهذه المهمة ، وأما الذين أجابو ب الموظف بحد ذاته بالنسبة

## الإطار التطبيقي

49% وهي مقارنة جدا باحتمالات الإدارة العليا . وأن الموظف مسؤول بمهامه وأنه الصورة للمؤسسة وأنه الجهة المسؤولة لتحسين أداء الموظف في المؤسسة .



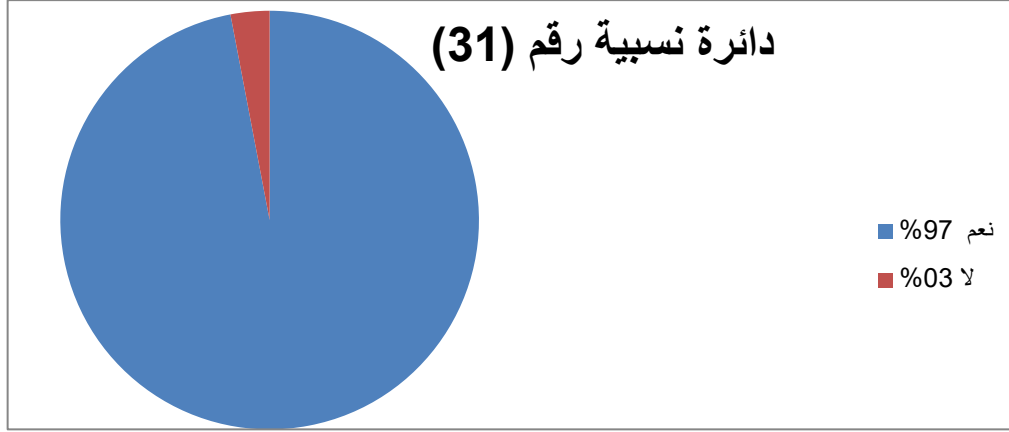
جدول رقم(31) يوضح فيما ان للعلاقات العامة دور في تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة يازوران سعيد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	68	97%
لا	2	3%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول رقم 31 أن أغلبية العينة الذين أجابو بنعم قدرت بنسبة 97% وأن للعلاقات العامة لها دور في تحسين أداء الموظف في المؤسسة حسب رأي الأغلبية ، و أما الذين

## الإطار التطبيقي

أجابو ب لا فكانت بنسبة 3%، فهي نسبة قليلة جدا و أنهم لا يجدون أن للعلاقات العامة تحسن أداء الموظفين وأنها تكون إهمال للعمل و تضييع الوقت.



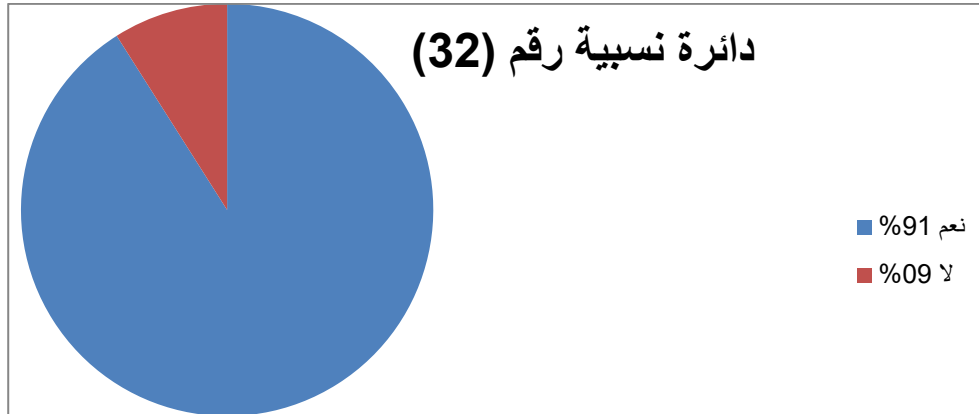
جدول رقم (32) يوضح مدى مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في تقديم أداء جيد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	64	91%
لا	6	9%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول رقم 32 مدى مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في تقديم أداء جيد فالذين أجابو بنعم كانت نسبة كبيرة جدا و التي تقدر ب 91% بالطبع

## الإطار التطبيقي

أن المؤسسة تمشي بوجود السلطة و تلك السلطة تقدم توجيهات و تعليمات و قرارات و كذلك اقتراحات للموظفين ليسهل عليهم العمل و تقديم أداء الجيد، أما الذين أجابوا ب لا تقدر بنسبة 9 % بالمئة فقط فيرون أن لا داعي لتلك التوجيهات و التعليمات لتقديم الأداء الجيد فلكل موظف يعرف مهامه ، و يستخدم ذكائه.



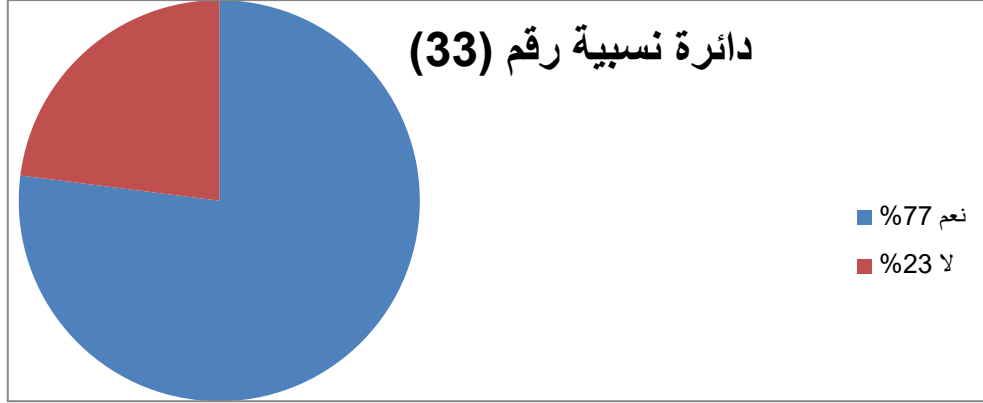
جدول رقم (33) يوضح تنسيق بين المستويات الغدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	54	77%
لا	16	23%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول 33 أن أغلبية الذين يرون أن هناك تنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأداء تقدر بنسبة 77%، في حين يرى البعض العكس بأنه لا يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية وذلك بنسبة تقدر ب 23 %.

## الإطار التطبيقي

ويمكن القول أن التنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأداء لا بد منه لأنه يوضح عملية التعويض بالنسبة للمؤييين.



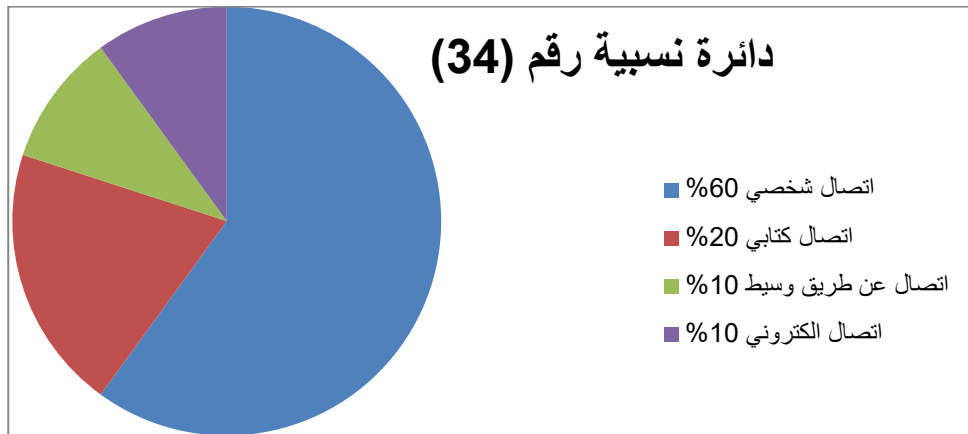
### المحور الرابع " العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي "

جدول رقم (34) تمثل نوع الاتصال التنظيمي بين الموظف و الإدارة.

النسبة المؤوية	التكرارات	الاحتمالات
60%	42	اتصال شخصي
20%	14	اتصال كتابي
10%	7	اتصال عن طريق وسيط
10%	7	اتصال الكتروني
100%	70	المجموع

## الإطار التطبيقي

يوضح الجدول رقم 34 نسبة احتمالات لنوع الاتصال التنظيمي بين الموظف و الإدارة ، ونلاحظ أن الاتصال الشخصي يتصدر الأول بنسبة كبيرة مقارنة بالاحتمالات الأخرى تقدر ب60% ، وقد يفسر أن الاتصال التنظيمي شخصي و يساعد على التواصل و التفاهم و التقارب بين الموظفين و الإدارة ، فالاحتمال الثاني الاتصال الكتابي منخفضة جدا مقارنة بالاتصال الشخصي ، فقد اتصلا الكتابي بنسبة 20%، وصولا إلى انخفاض كبير للاتصال عن طريق وسيط مع اتصال الالكتروني اللذان يقدران بنسبة 10 % لكل منهما.



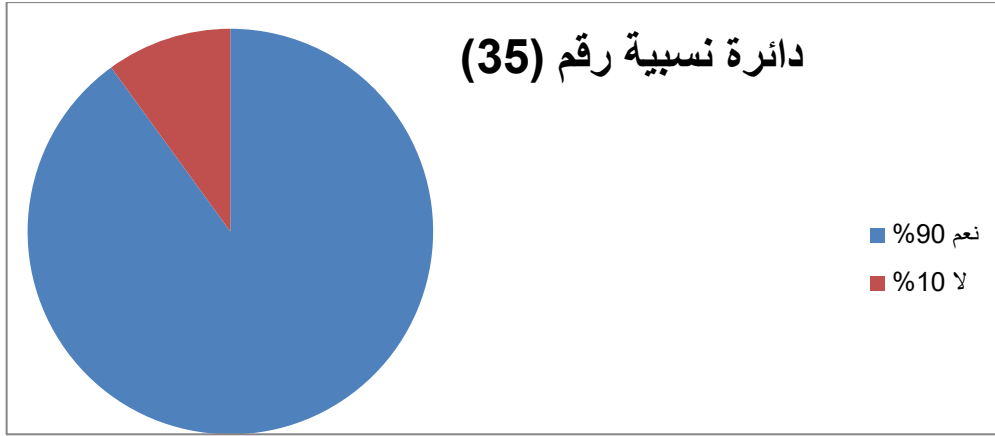
جدول رقم (35) تمثل في اعتقاد المبحوثين أن الاتصال التنظيمي كيف استطاع أن يحسن مستوى الأداء داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	63	90%
لا	7	10%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول أعلاه أن الذين أجابوا بنعم تقدر بنسبة أكبر من الذين أجابوا ب لا وذلك تقدر بنسبة 90%، وأن الاتصال التنظيمي استطاع أن يحسن مستوى الأداء داخل المؤسسة وذلك بزيادة الثقة في الأداء، تحسين مستوى الأداء رفع من فعالية الأداء، زيادة السرعة في

## الإطار التطبيقي

الأداء ، فالتنظيم يمكن القول أنه مفتاح نجاح المؤسسة في كل المستويات وأما الذين أجابوا ب لا تقدر بنسبة 10% فيرون العكس ولا يوافقون و أنها نسبة قليلة جدا.



جدول رقم (36) يمثل في سهولة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي

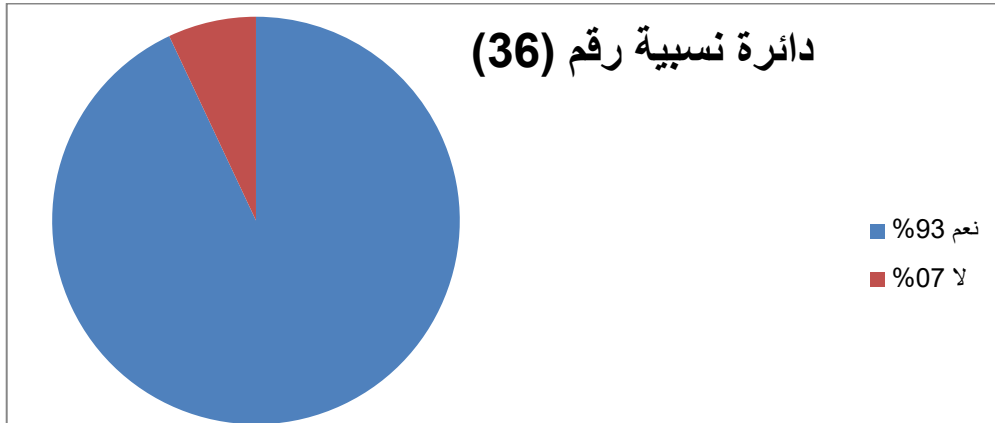
النسبة	التكرارات	الاحتمالات
93%	65	نعم
7%	5	لا
100%	70	المجموع

يوضح الجدول 36 أن أغلبية الموافقون بأن سهولة الاتصال التنظيمي يسهل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي تقدر بنسبة 93 % وهي نسبة عالية جدا ، يقررون إن الاتصال التنظيمي له دور كبير ، يسهل عليهم في اتخاذ القرارات اللازمة و يرجع ذلك إلى أن اتصالهم الجيد مع بعضهم ، أما النسبة 7 % فكانت لمن أجابوا ب لا ، فقد لا يوضح لهذه الفئة سهولة اتخاذ القرارات و الاتصال التنظيمي غير كافي لهم فعلى الإدارة أن

## الإطار التطبيقي

تقدم مجهودات أكثر ليكون سهولة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي لجميع الموظفين.

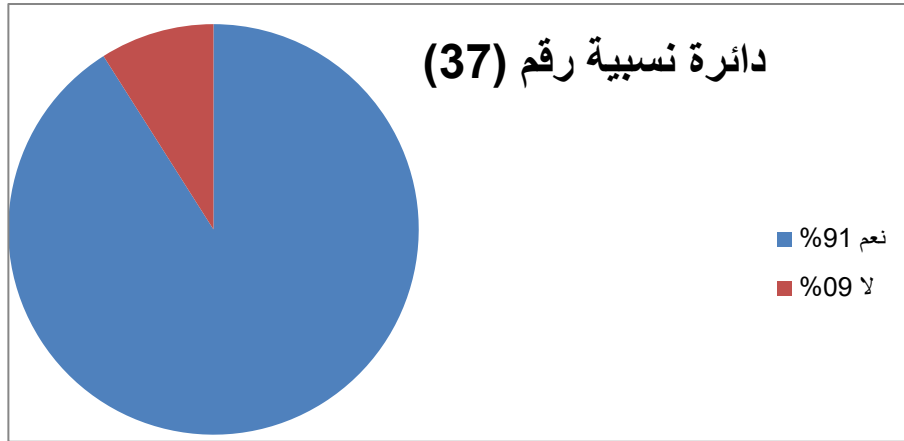
ويمكن القول أن الاتصال التنظيمي في مؤسسة يازوران سعيد يسهل بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.



جدول رقم (37) يمثل هذه العينة في تحسين الاتصال التنظيمي العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	64	91%
لا	6	9%
المجموع	70	100%

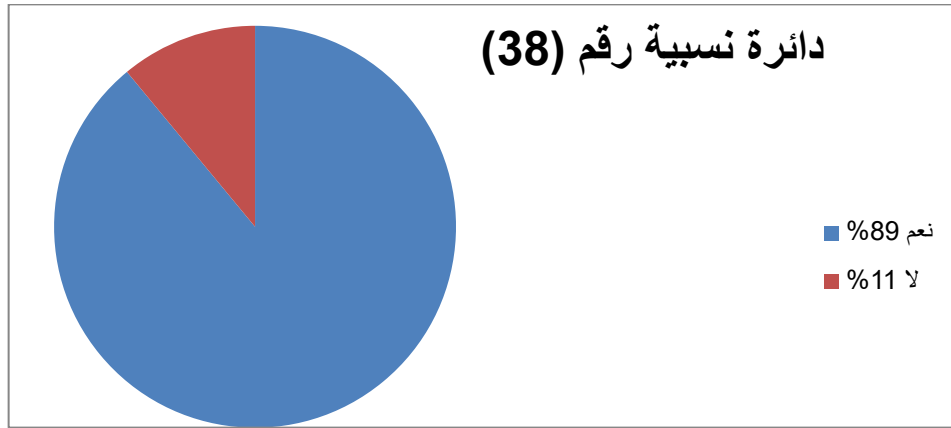
يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 91% أجابوا ب نعم و أنها الأغلبية يوافقون على أن الاتصال التنظيمي يحسن العلاقة بين الإدارة و الموظفين داخل المؤسسة فهذا يوضح سهولة انجاز العمل بأحسن وجه، يقدم تحفيزات للأفراد و دفعهم للعمل، و أن الاتصال التنظيمي توظف العلاقة بين الإدارة و موظفيها، وكذلك الالتزام بمواعيد و قواعد العمل، منه تحقق المؤسسة هدفها ، أما الفئة المعارضة فتقدر بنسبة 9 % فئة قليلة جدا ، فيرى الاتصال التنظيمي ليس ضروري ليحسن العلاقة بين الإدارة و الموظفين.



جدول رقم (38) تمثل هذه العينة تقديم الاتصال التنظيمي الحلول للعراقيل التي يواجهها الموظف لأداء للوظيفة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	62	89%
لا	8	11%
المجموع	70	100%

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الأغلبية موافقة على أن الاتصال التنظيمي يقدم حلول للعراقيل التي يواجهها الموظف لأداء الوظيفة يقدر بنسبة 89 % ، فيرون أن تطبيق القانون بصفة جيدة يقدم حلول للوصول الى الأهداف المسطرة وكذلك تقدم القدرات المتخذة من طرف الوصاية و التي تتماشى مع الواقع العملي و القانوني ، و الاتصال التنظيمي هو بنفسه حل و تطور لكل مؤسسة فيوجوده تستعمل كل الأعمال ، أما الفئة المعارضة فتقدر بنسبة 11 % ، فترى هذه العينة أن الاتصال التنظيمي لمؤسسة يازوران سعيد غير كافية لمواجهة العراقيل لحلها ليستمر الموظف في عمله على أحسن وجه.



المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة.

الجدول رقم (1) يوضح طرق الاتصال المستخدمة في المؤسسة التربوية حسب متغيرات

الدراسة

المتغير	ما طرق الاتصال المستخدمة في مؤسستك؟								
	شفوية		مكتوبة		إلكترونية		المجموع		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الجنس	ذكر	60%	15	39.5%	17	40%	08	100%	40
	أنثى	40%	10	60.5%	26	60%	12	100%	48
المجموع		28%	25	49%	43	23%	20	100%	88
السن	من 20 إلى 29 سنة	28%	07	14%	06	25%	05	100%	18
	من 30 إلى 39 سنة	16%	04	32.6%	14	15%	03	100%	21
	من 40 إلى 49 سنة	20%	05	11.6%	05	40%	08	100%	18
	من 50 فما فوق	36%	09	41.8%	18	20%	04	100%	31
المجموع		28%	25	49%	43	23%	20	100%	88

## الإطار التطبيقي

100%	24	45%	09	18.6%	08	28%	07	متوسط	المستوى التعليمي
100%	12	5%	01	21%	09	8%	02	ثانوي	
100%	50	50%	10	55.8%	24	64%	16	جامعي	
100%	02	-	-	4.6%	02	-	-	تكوين آخر	
100%	88	23%	20	49%	43	28%	25	المجموع	
100%	20	15%	03	23.2%	10	28%	07	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	23	55%	11	18.6%	08	16%	04	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	09	10%	02	14%	06	4%	01	من 11 إلى 14 سنة	
100%	36	20%	04	44.2%	19	52%	13	من 15 سنة فما فوق	
100%	88	23%	20	49%	43	28%	25	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه طرق الاتصال المستخدمة في المؤسسة، حيث نلاحظ أن الطريقة الشفوية مستخدمة كثيرا لدى الذكور بنسبة 60% ولدى الإناث ب 40%، أما أكثر فئة عمرية استخداما للطريقة الشفوية في المؤسسة هي الفئة من 50 سنة فما فوق وأقلها فئة ممن 30 إلى 39 سنة، فيما يخص المستوى التعليمي نرى بأن الجامعيين في المركز الأول بنسبة 64% والأخير الثانويين ب 8%، في حين حسب الأقدمية نرى بأن أكثر فئة استخداما للطريقة الشفوية في المؤسسة هم الأفراد ذو الخبرة المهنية أقل من 15 سنة فما فوق بنسبة 52%، وأقل نسبة هي لفئة من 11 إلى 14 سنة بنسبة 4%.

فيما يخص الطريقة المكتوبة نلاحظ بأن أكثر الأفراد استخداما لها هم الإناث ب 60.5% والفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 32.6%، أما المستوى التعليمي يأتي المستوى الجامعي بنسبة تقدر ب 55.8%، في الحين نلاحظ أن أكثر فئة استخداما للطريقة المكتوبة في المؤسسة هم الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 44.2%.

وأخيرا طريقة الاتصال الالكترونية الالكترونية حيث نلاحظ بأن الاناث أكثر استخداما لهذه الطريقة بنسبة 60%، والفئة العمرية من من 40 إلى 49 سنة بنسبة 40%، في حين المستوى الجامعي ب 50%، وأخيرا حسب الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 55%.

ومنه نستخلص أن رغم الإختلاف المتواجد بين إجابات الذكور والإناث لكن النسبة النسبة المسيطرة تعود إلى طرق الإتصال المستخدمة في المؤسسة التربوية، تساعد على إيصال المعلومات سواء للذكور أو الإناث وهذا يعود إلى طرق الإتصال المستخدمة ومختلف الوسائل الحديثة حيث تعتمد المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة على جميع طرق الإتصال من إتصال شفوي، كتابي، إلكتروني ووسائل عديدة ومختلفة كالأنترنت.

- إنطلاقا من المعطيات الواردة في الجدول يمكننا القول أن أغلبية الأعمار نلاحظ أن الطرق المستخدمة في المؤسسة تتأثر بالإتصال وهذا راجع إلى كون الإتصال حلقة وصل بين الموظفين فهو يساعد بشكل كبير على نجاح العمل داخل المؤسسة وتسهيل الكثير من العمليات سواء بالإتصال الشفوي، الكتابي، الإلكتروني.

- أما فيما يخص المستوى التعليمي فهناك تشابه بين الإجابات المبحوثين في جميع المستويات فجميع موظفين المؤسسة يستخدمون جمع الطرق الإتصال لإيصال المعلومات. أما فيما يخص متغير الأقدمية ف سجلنا إختلاف في إجابات المبحوثين فنجد الذين يمتلكون خبرة من 15 سنة فما فوق يستخدمون الإتصال الشفوي بنسبة 52% ثم يليه الإتصال المكتوب بنسبة 44% ثم الإتصال الإلكتروني بنسبة 20%.

- وفي الأخير نستنتج أن رغم إختلاف المتغيرات ولكن الإجابة تبقى موحدة فالكل تقريبا يؤكدون أن جميع الطرق الإتصال تستخدم في المؤسسة وهذا راجع إلى أن الإتصال يسهل الكثير من الأمور في المؤسسة.

الجدول رقم (2) يوضح اللغة الأكثر استخداما داخل المؤسسة من أجل تحقيق التواصل الناجح بين الموظفين حسب متغيرات الدراسة

المجموع		ما اللغة الأكثر استخداما داخل مؤسستك من أجل تحقيق التواصل الناجح بين الموظفين؟						المتغير	
		الأمازيغية		الفرنسية		العربية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	36	42.4%	14	56.5%	13	27.3%	09	ذكر	الجنس
100%	53	57.6%	19	43.5%	10	72.7%	24	أنثى	
100%	89	37%	33	26%	23	37%	33	المجموع	
100%	14	15.2%	05	13%	03	18.2%	06	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	12	-	-	34.8%	08	12.2%	04	من 30 إلى 39 سنة	
100%	27	48.5%	16	21.7%	05	18.2%	06	من 40 إلى 49 سنة	
100%	36	36.3%	12	30.5%	07	51.4%	17	من 50 فما فوق	
100%	89	37%	33	26%	23	37%	33	المجموع	
100%	22	21.2%	07	43.5%	10	15.2%	05	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	15.2%	05	8.7%	02	3%	01	ثانوي	
100%	51	57.6%	19	47.8%	11	63.6%	21	جامعي	
100%	08	6%	02	-	-	18.2%	06	تكوين آخر	
100%	89	37%	33	26%	23	37%	33	المجموع	
100%	21	33.3%	11	17.4%	04	18.2%	06	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	16	12.2%	04	8.7%	02	30.3%	10	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	48	54.5%	18	69.6%	16	42.5%	14	من 11 إلى 14 سنة	
100%	04	-	-	4.3%	01	9%	03	من 15 سنة فما فوق	
100%	89	37%	33	26%	23	37%	33	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه اللغة الأكثر استخداما داخل المؤسسة من أجل تحقيق التواصل الناجح بين الموظفين، في البداية نبدأ بالأفراد الذين يرون بأن اللغة العربية هي الأكثر استخداما نلاحظ بأن الإناث اختارو العربية بنسبة 72.7%، وأكثر فئة عمرية تواجدا هي الفئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 51.4%، والمستوى الجامعي ب 63.6%، وأخيرا الأقدمية من 11 إلى 14 سنة بنسبة قدرت ب 42.5%.

أما الأفراد الذين يؤكدون بأن اللغة الفرنسية هي الأكثر استخداما داخل المؤسسة من أجل تحقيق التواصل الناجح بين الموظفين نلاحظ أن معظمهم ذكور بنسبة 56.5%، وأعمارهم تتراوح من 30 إلى 39 سنة بنسبة 34.8%، ومستواهم التعليمي جامعي بنسبة 47.8% في حين يملكون أقدمة مهنية من 11 إلى 14 سنة بنسبة 69.6%.

وأخيرا اللغة الأمازيغية نلاحظ أن الإناث أكثر استخداما لها في المؤسسة بنسبة 57.6%، والفئة العمرية الأكثر استخداما للغة الأمازيغية هي فئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 48.5%، المستوى الجامعي 57.6%، والأقدمية من 11 إلى 14 سنة بنسبة 54.5%.

- ونستنتج من خلال الجدول هذا كلا الجنسين يستخدمنا اللغة العربية والفرنسية والأمازيغية إلا أن فئة الإناث هي الأكثر فئة عمرية إستخداما للغة العربية في الفئة 50 فما فوق فالمستوى الجامعي أيضا أكثر إستخداما لهذه اللغة والأقدمية من 11 إلى 14 سنة.

- أما بالنسبة للغة الأمازيغية فالنسبة المستخدمة لهذه اللغة هي فئة الإناث والفئة العمرية هي الفئة المثقفة والأقدمية من 11 إلى 14 سنة.

ونستنتج أن بعد تحليل مضمون إجابات الموظفين إستخلصنا أن أغلبيتهم يستخدمون اللغة العربية أكثر ثم تليه اللغة الأمازيغية ثم الفرنسية ويستخدمون اللغة العربية في هذه المؤسسة لأن اللغة التي يتمكنون بها تدرس التلاميذ كون اللغة العربية اللغة الأكثر إستخداما في الجزائر.

الجدول رقم (3) يوضح كيفية إتمام عملية التواصل بين الإدارة والموظفين في المؤسسة

حسب متغيرات الدراسة

المجموع		كيف تتم عملية لتواصل بين الادارة والموظفين في مؤسستك؟						المتغير	
		الاتصال الرسمي		الاتصال الغير رسمي		كلاهما			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	61.7%	21	28.5%	02	38%	11	ذكر	الجنس
100%	36	38.3%	13	71.5%	05	62%	18	أنثى	
100%	70	49%	34	10%	07	41%	29	المجموع	
100%	16	32.3%	11	14.3%	01	13.8%	04	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	20.6%	07	-	-	24.2%	07	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	8.8%	03	71.4%	05	27.6%	08	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	38.3%	13	14.3%	01	34.4%	10	من 50 فما فوق	
100%	70	49%	34	10%	07	41%	29	المجموع	
100%	13	14.7%	05	14.3%	01	24.2%	07	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	11.7%	04	-	-	13.8%	04	ثانوي	
100%	47	73.6%	25	57.2%	04	62%	18	جامعي	
100%	02	-	-	28.5%	02	-	-	تكوين آخر	
100%	70	49%	34	10%	07	41%	29	المجموع	
100%	19	44.2%	15	42.8%	03	3.4%	01	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	20.6%	07	14.4%	01	20.7%	06	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	5.8%	02	-	-	3.4%	01	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	29.4%	10	42.8%	03	72.5%	21	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	49%	34	10%	07	41%	29	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه كيفية التواصل بين الإدارة والموظفين حسب رأي المبحوثين حيث نلاحظ بأن 41% من الأفراد أجابوا بالاتصال الرسمي معظمهم من الاناث ب 62%، وبعمر من 50 سنة فنا فوق بنسبة 4,34% في حين المتوى الجامعي بنسبة 62%، وأخيرا الأقدمية من 15 سنة فما فوق بنسبة 5,72%.

في حين 10% أكدوا بأن الاتصال الغير الرسمي هو الأكثر استخداما داخل المؤسسة من أجل التواصل أغلبيتهم من الاناث بنسبة 5,71%، وأعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 4,71%، ذو مستوى جامعي ب 2,54% وخبرة مهنية تقدر بأقل من 5 سنوات وأيضا من 50 سنة فما فوق بنسبة متساوية قدرت 8,42%.

وأмира الأفراد الذين أكدوا بأنا كلا نوعي الاتصال يستخدمان من التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة أي الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي، حيث نلاحظ أن أغلبيتهم من الذكور بنسبة 61.7% وأعمارهم من 50 سنة فما فوق بنسبة 38.3%، مستوى تعليمي جامعي بنسبة 73.6% وأقدمية مهنية أقل من 5 سنوات 44.2%.

- ونستنتج في الأخير أن معظم موظفي المؤسسة التربوية يزوران سعيد أن الإتصال الغير الرسمي هو الأكثر إستخداما لعملية التوصل بين الإدارة والموظفين لأنه يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله وهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الإتصال الرسمي وتعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يعمل معلومات أكثر تفصلا.

الجدول رقم (4) يوضح مساهمة الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي حسب

متغيرات الدراسة

المجموع		هل ساهم الاتصال التنظيمي في تطوير أدائك الوظيفي؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	43.7%	07	50%	27	ذكر	الجنس
100%	36	56.3%	09	50%	27	أنثى	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	
100%	16	25%	04	22.2%	12	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	37.5%	06	14.8%	08	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	-	-	29.6%	16	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	37.5%	06	33.4%	18	من 50 فما فوق	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	
100%	13	12.5%	02	20.3%	11	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	25%	04	7.4%	04	ثانوي	
100%	47	62.5%	10	68.5%	37	جامعي	
100%	02	-	-	3.8%	02	تكوين آخر	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	
100%	19	31.3%	05	26%	14	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	18.7%	03	20.3%	11	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	6.3%	01	3.7%	02	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	43.7%	07	50%	27	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يوضح لنا الجدول المبين أعلاه مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة حيث نلاحظ بأن الأغلبية أكدوا على وجود مساهمة بنسبة 77% بنسبة متساوية بين الذكور والإناث أي 50% لكليهما وأكثرهم من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة 33.4%، والمستوى الجامعي ب 68.5%، أما فيما يتعلق بالخبر المهنية فمعظمهم يمتلكون خبرة من 15 سنة فما فوق.

أما الذين نفوا مساهمة الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة فقد بلغت نسبتهم الاجمالية 23% أكثرهم إناث 56.3% وأعمارهم تتراوح ما بين 30 و 39 سنة بنسبة 37.5%، ذات مستوى تعليمي جامعي ب 62.5%، وخبرة مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 43.7%.

- ونستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن كلا الجنسين من الموظفين معظم إجاباتهم بنعم وأكدوا على مساهمة الإتصال التنظيمي في تطوير أداء وظيفتهم لأن الإتصال يلعب دورا كبيرا في تحسين سرعة الأداء للموظفين كما يؤثر الإتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل ملحوظ وإيجابيا. وهو الرفع من فعالية الأداء للموظفين.

الجدول رقم (5) يوضح نوع الاتصال التنظيمي المستخدم داخل المؤسسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		نوع الاتصال التنظيمي المستخدم داخل مؤسستك؟						المتغير	
		اتصال غير مباشر		اتصال إقناعي		اتصال مباشر			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	40%	02	45.5%	05	50%	27	ذكر	الجنس
100%	36	60%	03	54.5%	06	50%	27	أنثى	
100%	70	7%	05	16%	11	77%	54	المجموع	
100%	16	20%	01	54.5%	06	16.7%	09	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	-	-	36.3%	04	18.4%	10	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	-	-	9.2%	01	27.7%	15	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	80%	04	-	-	37%	20	من 50 فما فوق	
100%	70	7%	05	16%	11	77%	54	المجموع	
100%	13	-	-	9%	01	22.2%	12	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	-	-	18%	02	11.2%	06	ثانوي	
100%	47	100%	05	64%	07	64.8%	35	جامعي	
100%	02	-	-	9%	01	1.8%	01	تكوين آخر	
100%	70	7%	05	16%	11	77%	54	المجموع	
100%	19	20%	01	9%	01	31.5%	17	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	20%	01	27.3%	03	18.5%	10	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	20%	01	-	-	3.7%	02	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	40%	02	63.7%	07	46.3%	25	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	7%	05	16%	11	77%	54	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه نوع الاتصال التنظيمي المستخدم في المؤسسة حيث أكد 77% من أفراد العينة أن أكثر نوع مستخدم داخل مؤسستهم هو الاتصال المباشر بنسبة متساوية بين الذكور والإناث أي 50% لكليهما والفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة 37%، أما المستوى التعليمي الجامعي قدرت نسبته ب 64.8%، والأقدمية من 15 سنة فما فوق بنسبة 46.3%.

في حين أكد 16% من اجمالي أفراد العينة أن نوع الاتصال التنظيمي المستخدم في المؤسسة هو الاتصال الاقناعي، بتفوق الإناث على الذكور حيث بلغت نسبتهن 54.5% والفئة العمرية الأكثر اجابة بالاتصال الاقناعي هي من 20 سنة إلى 29 سنة بنسبة مئوية تقدر ب 54.5% والمستوى الجامعي 64%، أما الأقدمية من 15 سنة فما فوق 63.7% وأخيرا 7% أجابوا بالاتصال الغير المباشر أغلبيتهم إناث بنسبة 60% وسن من 50 سنة فما فوق ب 80%، أما المستوى التعليمي فكلهم جامعين أي 100%، بخصوص الأقدمية 40% من 15 سنة فما فوق.

- نستخلص بعد تحليلنا أعلاه أن الذكور والإناث يتفوقون على نوع الإتصال التنظيمي المستخدم داخل المؤسسة وهو الإتصال المباشر بنسبة متعادلة ب 50% وهو الأكثر إستخداما في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة لأن يتميز هذا الإتصال بالمواجهة الفردية والتفاعل بين الأفراد وكذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول (6) يوضح كيفية تواصل المدير مع الموظفين في المؤسسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		كيف يتصل المدير مع الموظفين في مؤسستك؟								المتغير	
		البريد الإلكتروني		ملصقات		هاتف		إعلانات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	25%	01	77.7%	07	33.3%	04	48.8%	22	ذكر	الجنس
100%	36	75%	03	22.3%	02	66.7%	08	51.2%	23	أنثى	
100%	70	6%	04	13%	09	17%	12	64%	45	المجموع	
100%	16	-	-	88.8%	08	-	-	17.7%	08	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	25	01	-	-	8.3%	01	26.7%	12	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	50%	02	11.2%	01	25%	03	22.3%	10	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	25%	01	-	-	66.7%	08	33.3%	15	من 50 فما فوق	
100%	70	6%	04	13%	09	17%	12	64%	45	المجموع	
100%	13	-	-	-	-	16.7%	02	24.5%	11	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	-	-	44.4%	04	-	-	8.8%	04	ثانوي	
100%	47	100%	04	44.4%	04	75%	09	66.7%	30	جامعي	
100%	02	-	-	11.2	01	8.3%	01	-	-	تكوين آخر	
100%	70	6%	04	13%	09	17%	12	64%	45	المجموع	
100%	19	25%	01	22.3%	02	-	-	35.5%	16	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	-	-	22.3%	02	33.3%	04	17.7%	08	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	-	-	-	-	16.7%	02	2.3%	01	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	75%	03	55.4%	05	50%	06	44.5%	20	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	6%	04	13%	09	17%	12	64%	45	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يوضح لنا الجدول أعلاه كيفية تواصل المدير مع الموظفين في المؤسسة فنلاحظ بأن 64 من المبحوثين أكدوا بأن المدير يتواصل مع الموظفين عن طريق الاعلانات أكثرهم إناث ب 51.2% و بسن من 50 سنة فما فوق بنسبة 33.3%، المستوى التعليمي جامعي 66.7% وذات خبرة مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 44.5%.

كما أكد 17% من إجمالي المبحوثين بأنالمدير يتواصل مع الموظفين عن طريق الهاتف أكثر اختيارا لهذه الإجابة هم الإناث بنسبة 66.7% والفئة العمرية الأكبر هي من 50 سنة فما فوق، مستوى جامعي 75% ولأقدمية من 15 سنة فما فوق.

في حين أكد 13% من أفراد العينة بأن المدير يتواصل مع الموظفين عن طريق الملصقات، أكثر اجابة لهذه الإجابة هم الذكور ب 77.7% وفئة عمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 88.8%، المستوى التعليمي الجامعي والثانوي بنفس المسبة 44.4%، أما الأقدمية من 15 سنة فما فوق ب 55.4%

وأخيرا أكد 6% من المبحوثين أن المدير يتواصل مع الموظفين في المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني أكثرهم من الإناث بنسبة 75%، والفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 50%، في حين المستوى الجامعي كلهم أي 100%، وأخيرا الأقدمية الأغلبية منهم ذات الأقدمية من 15 سنة فما فوق ب 75%.

- وفي الأخير نستنتج أن مدير مؤسسة يازوران سعيد يتواصل مع الموظفين عن طريق الإعلانات لكي يسهل عملية التوصل بين الموظفين حيث أنها تعتبر طريقة أكثر مساعدة بالنسبة للمدير، ومنه نستخلص أن رغم الإختلاف المتواجد بين إجابات الموظفين كزن النسبة المسيطرة تعود إلى الإعلانات بنسبة 64% ويؤكدون هي أسهل طريقة لتوصل المدير معهم.

الجدول رقم (7) يوضح مدى اكتساب خبرة من خلال العلاقة مع زملاء العمل بفضل

الاتصال التنظيمي حسب متغيرات الدراسة

المجموع		هل كسبت خبرة من خلال علاقتك مع زملاء العمل بفضل الاتصال التنظيمي؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	50%	01	48.5%	33	ذكر	الجنس
100%	36	50%	01	51.5%	35	أنثى	
100%	70	3%	02	97%	68	المجموع	
100%	16	-	-	23.5%	16	من 20 إلى 29 سنة	
100%	14	-	-	20.6%	14	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	-	-	23.5%	16	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	100%	02	32.4%	22	من 50 فما فوق	
100%	70	3%	02	97%	68	المجموع	
100%	13	50%	01	17.6%	12	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	-	-	11.7%	08	ثانوي	
100%	47	50%	01	67.7%	46	جامعي	
100%	02	-	-	3%	02	تكوين آخر	
100%	70	3%	02	97%	68	المجموع	
100%	19	50%	01	26.5%	18	أقل من 5 سنوات	
100%	14	-	-	20.6%	14	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	-	-	4.4%	03	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	50%	01	48.5%	33	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	3%	02	97%	68	المجموع	

## الإطار التطبيقي

نلاحظ من خلال الجدول بأن 97% من المبحوثين أكدوا بأنهم اكتسبوا خبرة من خلال العلاقة مع زملائهم في العمل بفضل الاتصال التنظيمي معظمهم إناث بنسبة 51.5% وأكثرهم تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق بنسبة 32.4% أما مستواهم التعليمي بالأغلبية هو المستوى الجامعي 67.7%، الأقدمية من 15 سنة فما فوق ب 48.5%.

أما ي ما يتعلق بالأفراد الذين نفوا اكتساب خبرة من خلال العلاقة مع زملائهم بالعمل بفضل الاتصال التنظيمي بلغت نسبتهم الإجمالية 3% فقط مع التساوي بين الذكور والإناث ب 50% لكليهما، وكلهم من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق ذات مستوى تعليمي جامعي ومتوسط ب 50% لكليهما كما أنهم لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ومن 15 سنة فما فوق.

- من خلال الجدول أعلاه نستنتج بأن هناك نسبة كبيرة من الموظفين إكتسبوا خبرة كبيرة من خلال علاقتهم في العمل بفضل الإتصال التنظيمي وذلك من خلال تبادل الخبرة والمعلومات التي وجهتهم في حياتهم العملية. وذلك بفضل توطيد علاقاتهم بينهم فالإتصال التنظيمي يحسن العلاقة بين جميع الموظفين بنسبة 97% ويحسن الصورة فيما بينهم. وهذا راجع إلى أن الإتصال التنظيمي يسهل الكثير من الأمور وأيضا الإتصال الجيد يخلق جوا هادئا ومرح وبيني علاقات متينة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (8) يوضح مدى تنمية الاتصال التنظيمي لعلاقات اجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		هل ينمي الاتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل مؤسستك؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	20%	01	50.7%	33	ذكر	الجنس
100%	36	80%	04	49.3%	32	أنثى	
100%	70	7%	05	93%	65	المجموع	
100%	16	20%	01	23%	15	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	-	-	21.5%	14	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	20%	01	23%	15	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	60%	03	32.5%	21	من 50 فما فوق	
100%	70	7%	05	93%	65	المجموع	
100%	13	40%	02	17%	11	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	-	-	12.3%	08	ثانوي	
100%	47	40%	02	69.3%	45	جامعي	
100%	02	20%	01	1.4%	01	تكوين آخر	
100%	70	7%	05	93%	65	المجموع	
100%	19	60%	03	24.6%	16	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	20%	01	20%	13	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	-	-	4.6%	03	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	20%	01	50.7%	33	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	7%	05	93%	65	المجموع	

## الإطار التطبيقي

---

يبين لنا الجدول أعلاه أن 93% وهي نسبة كبيرة من المبحوثين أقروا بأن الاتصال التنظيمي ينمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة معظمهم من صنف الذكور بنسبة 50.7%، وأكثر فئة حاضرة فيها هي الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة 32.5% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 69.3% وأقدمية مهنية من 15 سنة فما فوق 50.7%.

أما فيما يتعلق بالأفراد الذين نفوا بأن الاتصال التنظيمي ينمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة بلغت نسبتهم 7% فقط، 80% من هذه الفئة إناث، أكثرهم يبلغ من العمر 50 سنة فما فوق ب 60%، ومستوى تعليمي جامعي ومتوسط بنفس النسبة المئوية 40% لكليهما، أما الأقدمية فأكثرهم يمتلك خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب 60%.

ان الاتصال التنظيمي مطورا للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين الذكور أكثر من الاناث كذلك نلاحظ ان الاتصال التنظيمي يناسب الذكور أكثر من خلال الفئة العمرية من 50 سنة ما فوق والمستوى الجامعي والاقدمية المهنية عكس الاناث الذين رفضوا الفكرة .

الجدول رقم (9) يوضح التحفيزات التي تقوم بها المؤسسة للموظفين لتحسين الأداء

الوظيفي حسب متغيرات الدراسة

المجموع		هل تقوم المؤسسة بتحفييزات لتحسين الأداء الوظيفي ؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	54.7%	29	29.4%	05	ذكر	الجنس
100%	36	45.3%	24	70.6%	12	أنثى	
100%	70	76%	53	24%	17	المجموع	
100%	16	22.7%	12	23.5%	04	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	22.7%	12	11.7%	02	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	18.8%	10	35.3%	06	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	35.8%	19	29.4%	05	من 50 فما فوق	
100%	70	76%	53	24%	17	المجموع	
100%	13	17%	09	23.5%	04	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	1.8%	01	41.2%	07	ثانوي	
100%	47	77.4%	41	35.3%	06	جامعي	
100%	02	3.8%	02	-	-	تكوين آخر	
100%	70	76%	53	24%	17	المجموع	
100%	19	20.7%	11	47%	08	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	18.8%	10	23.5%	04	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	-	-	17.7%	03	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	60.5%	32	11.8%	02	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	76%	53	24%	17	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه ما إذا كانت تقوم المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزا لموظفيها من أجل تحسين الأداء الموظفين حيث نلاحظ أن 24% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن مؤسستهم لا تقوم بتقديم تحفيزات من أجل تحسين الأداء الوظيفي لديهم، 70.6% من هذه الفئة إناث و35.3% من الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، في حين أغلبيتهم من المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 41.2%، وأقدمية أقل من 5 سنوات في العمل بنسبة 47%.

أما فيما يخص الفئة من المبحوثين الذين أكدوا بأن مؤسستهم تقوم بتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي قدرت نسبتهم ب 76%، 54.7% من هذه الفئة ذكور، و35.8% من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، في حين أغلبهم ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 77.4%، أما فيما يخص الخبرة العملية ف 60.5% يملك خبرة مهنية من 15 سنة فما فوق.

نستنتج ان المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها من اجل تحسين ادائهم الوظيفي و ذلك من خلال تصويتهم حيث ان نسبة كبيرة من الذكور التي تتراوح اعمارهم فوق 50 سنة و اغلبهم ذات مستوى جامعي و ذوي خبرة مهنية من 15 سنة عكس الاناث الذين نفوا مجهودات مؤسستهم حيث انهم اقل عمرا و خبرة و تعليما من الذكور.

## الإطار التطبيقي

### الجدول رقم (10) يوضح تقييم الأداء الوظيفي الذي يقام داخل المؤسسة حسب متغيرات

المجموع		ما تقييمك لأداء الوظيفي الذي تقوم به داخل مؤسستك؟						المتغير	
		ضعيف		متوسط		جيد			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	-	-	37.8%	14	64.5%	20	ذكر	الجنس
100%	36	100%	02	62.2%	23	35.5%	11	أنثى	
100%	70	3%	02	53%	37	44%	31	المجموع	
100%	16	50%	01	27%	10	16.2%	05	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	-	-	5.4%	02	38.7%	12	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	-	-	32.4%	12	12.9%	04	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	50%	01	35.2%	13	32.2%	10	من 50 فما فوق	
100%	70	3%	02	53%	37	44%	31	المجموع	
100%	13	-	-	10.8%	04	29%	09	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	50%	01	5.4%	02	16.2%	05	ثانوي	
100%	47	50%	01	81.1%	30	51.6%	16	جامعي	
100%	02	-	-	2.7%	01	3.2%	01	تكوين آخر	
100%	70	3%	02	53%	37	44%	31	المجموع	
100%	19	50%	01	21.6%	08	32.2%	10	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	50%	01	16.3%	06	22.6%	07	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	-	-	5.4%	02	3.2%	01	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	-	-	56.7%	21	42%	13	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	3%	02	53%	37	44%	31	المجموع	

### الدراسة

## الإطار التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه تقييم المبحوثين للأداء الوظيفي الذي يقومون فيه بالمؤسسة حيث أكد 44% من المبحوثين أن أدائهم جيد، 64.5% من هذه الفئة التي قيمت أدائها بالجيد من صنف الذكور و38.7% من الفئة العمرية بين 30 و39 سنة، في حين أغلبيتهم من المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 51.6% وأقدمية مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 42%.

أما فيما يخص الفئة التي قيمت أدائها بالمتوسط قدرت نسبتهم ب53%، 62.2% من هذه الفئة التي قيمت أدائها الوظيفي بالمتوسط من صنف الإناث و35.2% من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، في حين أغلبيتهم من المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 81.1%، وأقدمية مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة بلغت 56.7%.

في الأخير الفئة من المبحوثين الذين قيموا أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة بالضعيف بلغت نسبتهم الإجمالية 3% فقط، كلهم إناث و50% من الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة و50% الأخرى من 50 سنة فما فوق، في حين مستواهم التعليمي جامعي وثنوي بنسبة متساوية أي 50% لكليهما. وأقدمية مهنية أقل من 5 سنوات ومن 15 سنة فما فوق بنفس النسبة 50%.

نستنتج ان الاداء الوظيفي للمؤسسة تتراوح بين متوسط وجيد وذلك حسب تقييم المبحوثين من الذكور والاناث التي تتراوح خبرتهم فوق 15 سنة.

الجدول رقم (11) يوضح تعاون بين الإدارة وموظفيها لتحقيق أهداف المؤسسة حسب

متغيرات الدراسة

المجموع		هل هناك تعاون بين الإدارة وموظفيها لتحقيق الأهداف لمؤسستك ؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	30%	03	51.7%	31	ذكر	الجنس
100%	36	70%	07	48.3%	29	أنثى	
100%	70	14%	10	86%	60	المجموع	
100%	16	10%	01	25%	15	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	40%	04	16.7%	10	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	-	-	26.7%	16	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	50%	05	31.6%	19	من 50 فما فوق	
100%	70	14%	10	86%	60	المجموع	
100%	13	10%	01	20%	12	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	-	-	13.3%	08	ثانوي	
100%	47	70%	07	66.7%	40	جامعي	
100%	02	20%	02	-	-	تكوين آخر	
100%	70	14%	10	86%	60	المجموع	
100%	19	10%	01	30%	18	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	10%	01	21.7%	13	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	20%	02	1.7%	01	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	60%	06	46.6%	28	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	14%	10	86%	60	المجموع	

## الإطار التطبيقي

---

يوضح لنا الجدول أعلاه ما إذا كان هناك تعاون بين الإدارة وموظفيها من أجل تحقيق المؤسسة حيث أكد 56% من المبحوثين بأنه هنالك تعاون بين الإدارة والموظفين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، 51.7% من هذه الفئة من صنف الذكور و31.6% من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، في حين أغلبيتهم من المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 66.7% وبأقدمية مهنية من 15 سنة فما فوق ب 46.6%.

في حين قدرت نسبة أفراد العينة الذين نفوا وجود تعاون بين الإدارة وموظفيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ب 14% من اجمالي المبحوثين، 70% من هذه الفئة النافية من صنف الإناث و50% من الفئة العمرية من 50 فما فوق، وأغلبيتهم ذو مستوى تعليمي جامعي بنسبة 70% وأقدمية مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة قدرت ب 60%.

برأيي هناك تعاون بين الادارة و موظفيها حيث ان اغلبية الموظفين اكدوا ذلك و نلاحظ انهم من فئة الذكور عكس الاناث الذين استبعدوا فكرة التعاون بينهم.

الجدول رقم (12) يوضح الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى الأداء للموظفين في

المؤسسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		في رأيك ما الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين في مؤسستك؟				المتغير	
		الموظف بحد ذاته		الإدارة العليا			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	29.4%	10	66.7%	24	ذكر	الجنس
100%	36	70.6%	24	33.3%	12	أنثى	
100%	70	49%	34	51%	36	المجموع	
100%	16	11.7%	04	33.3%	12	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	23.5%	08	16.7%	06	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	23.5%	08	22.2%	08	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	41.3%	14	27.8%	10	من 50 فما فوق	
100%	70	49%	34	51%	36	المجموع	
100%	13	23.5%	08	13.8%	05	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	5.8%	02	16.7%	06	ثانوي	
100%	47	70.7%	24	63.8%	23	جامعي	
100%	02	-	-	5.7%	02	تكوين آخر	
100%	70	49%	34	51%	36	المجموع	
100%	19	35.5%	12	19.4%	07	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	20.2%	07	19.4%	07	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	3%	01	5.6%	02	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	41.3%	14	55.6%	20	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	49%	34	51%	36	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى الأداء للموظفين في المؤسسة حيث نلاحظ بأن 51% من مجموع أفراد العينة يعتبرون الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، 66.7% من هذه الفئة من صنف الذكور و33.3% من الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة، في حين أغلبيتهم لديهم مستوى جامعي بنسبة 63.8% وأقدمية مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 55.6%.

أما فيما يتعلق بالفئة من المبحوثين الذين يرون بأن الموظف هو المسؤول بحد ذاته عن تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل مؤسستهم بلغت نسبتهم 49%، 70.6% من هذه الفئة من صنف الإناث و41.3% من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، في حين أغلبية المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 70.7% وأقدمية مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 41.3%.

نستنتج ان هناك تناقض بين الجهتين عن المسؤول على تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسة حيث ان نسبة 51 ترى ان الجهة العليا هي المسؤولة على المستوى الوظيفي عكس 49 المتبقية ترى انه الموظف هو مسؤول على مستوى الوظيفي للمؤسسة الا انه كلا الجهتين لها تاثيرها الخاص على المؤسسة

الجدول رقم (13) يوضح التنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأداء حسب متغيرات الدراسة

المجموع		هل هناك تنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في انجاز أدائك؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	62.5%	10	44.4%	24	ذكر	الجنس
100%	36	37.5%	06	55.6%	30	أنثى	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	
100%	16	6.3%	01	27.7%	15	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	12.5%	02	22.3%	12	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	18.7%	03	24%	13	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	62.5%	10	26%	14	من 50 فما فوق	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	
100%	13	25%	04	16.7%	09	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	18.7%	03	9.3%	05	ثانوي	
100%	47	50%	08	72.2%	39	جامعي	
100%	02	6.3%	01	1.8%	01	تكوين آخر	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	
100%	19	25%	04	27.7%	15	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	6.3%	01	24%	13	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	6.3%	01	4%	02	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	62.4%	10	44.4%	24	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	23%	16	77%	54	المجموع	

## الإطار التطبيقي

---

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه ما إذا يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأداء حيث نلاحظ بأن 77% من أفراد العينة أكدوا على أنه هناك تنسيق بين المستويات، 55.6% من هذه الفئة من صنف الإناث 27.7% من الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة وأغلبهم لديهم مستوى جامعي بنسبة 72.2% وخبرو مهنية من 15 سنة فما فوق ب 44.4%.

أما الفئة من المبحوثين الذين أكدوا بأن لا يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية بلغت نسبتهم 23%، 62.5% من هذه الفئة ذكور و 62.5% من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، في حين معظمهم ذو مستوى تعليمي جامعي بنسبة 50% وخبرة مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 62.4%.

براي هناك تنسيق بين المستويات الادارية في تحقيق الجودة المطلوبة حيث ان اغلبية الموظفين الاناث اكادوا ذلك عكس موظفين الذكور التي تعتبر نسبتهم ضعيفة مقارنة بالاناث .

الجدول رقم (14) يوضح نوع الاتصال التنظيمي المستخدم بين المبحوثين والإدارة حسب

متغيرات الدراسة

		ما نوع الاتصال التنظيمي بينك وبين الإدارة؟								المتغير	
		اتصال إلكتروني		اتصال عن طريق		اتصال كتابي		اتصال شخصي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	34	42.8%	03	71.4%	05	57.2%	08	42.8%	18	ذكر	الجنس
100%	36	51.2%	04	28.6%	02	42.8%	06	57.2%	24	أنثى	
100%	70	10%	07	10%	07	20%	14	60%	42	المجموع	
100%	16	51.2%	04	-	-	14.3%	02	23.8%	10	من 20 إلى 29 سنة	السن
100%	14	-	-	28.6%	02	21.3%	03	21.4%	09	من 30 إلى 39 سنة	
100%	16	8.6%	02	42.8%	03	57.2%	08	7.2%	03	من 40 إلى 49 سنة	
100%	24	14.3%	01	28.6%	02	7.2%	01	47.6%	20	من 50 فما فوق	
100%	70	10%	07	10%	07	20%	14	60%	42	المجموع	
100%	13	42.8%	03	28.6%	02	-	-	19%	08	متوسط	المستوى التعليمي
100%	08	-	-	-	-	21.3%	03	12%	05	ثانوي	
100%	47	42.8%	03	71.4%	05	78.7%	11	66.7%	28	جامعي	
100%	02	14.3%	01	-	-	-	-	2.3%	01	تكوين آخر	
100%	70	10%	07	10%	07	20%	14	60%	42	المجموع	
100%	19	71.4%	05	14.3%	01	14.3%	02	26.2%	11	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	14	14.3%	01	42.8%	03	28.5%	04	14.3%	06	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	03	-	-	14.3%	01	7.2%	01	2.3%	01	من 11 إلى 14 سنة	
100%	34	14.3%	01	28.6%	02	50%	07	57.2%	24	من 15 سنة فما فوق	
100%	70	10%	07	10%	07	20%	14	60%	42	المجموع	

## الإطار التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه نوع الاتصال التنظيمي المستخدم بين المبحوثين والإدارة حيث نلاحظ بأن 60% من إجمالي المبحوثين يستخدمون الاتصال الشخصي، 57.2% من هذه الفئة من صنف الإناث والفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة 47.6% وأغلبهم لديهم مستوى جامعي بنسبة 66.7% في حين الأقدمية المهنية من 15 سنة فما فوق 57.2%.

أما فيما يخص الأفراد الذين يستخدمون الاتصال الكتابي فقد بلغت نسبتهم 20%، 57.2% من هذه الفئة من صنف الذكور و 57.2% من الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، في حين أغلبيتهم لهم مستوى تعليمي جامعي 78.7% وذو خبرة مهنية من 15 سنة فما فوق بنسبة 50%.

بالمقابل نلاحظ بأن 10% من مجموع المبحوثين يستخدمون الاتصال عن طريق وسيط، كما أن 71.4% من هذه الفئة من صنف الذكور، و 42.8% من الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، في حين نلاحظ بأن 71.4% ذو مستوى جامعي و 42.8% لهم أقدمية مهنية من 5 إلى 10 سنوات.

في الأخير 10% من المبحوثين يستخدمون الاتصال الإلكتروني في المؤسسة، 51.2% من هذه الفئة من الإناث و 51.2% منهم يتراوح ما بين 20 إلى 29 سنة، كما أن أغلبيتهم لديهم مستوى تعليمي جامعي أو متوسط بنفس النسبة ألا وهي 42.8%، أما الأقدمية المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب 71.4%.

نستنتج ان هناك تعارض بين مستخدمين الاتصال التنظيمي حيث ان نسبة كبيرة من المبحوثين يفصلون استخدام الاتصال الشخصي ثم يليه الاتصال الكتابي بنسبة اقل ثم نجد تساوي بين الاتصال عن طريق الوسيط والاتصال الإلكتروني.

### استنتاجات

نستخلص من هذه الدراسة عدة نتائج تتعلق بموضوع دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

- نستنتج أن الإتصال التنظيمي يزيد من سرعة إنجاز الموظفين داخل المؤسسة وبالتالي فإن الإتصال التنظيمي السريع والجيد يؤثر على الأداء بصفة إيجابية تتجلى أثارها في زيادة بسرعة الإنجاز لتوفير المعلومات الكافية في وقتها اللازم.

- الإتصال بالإدارة يساعد الموظفين على حل مشاكلهم، حيث ينمي الإتصال التنظيمي العلاقات الإجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.

- من خلال الاستناد على الإتصال التنظيمي يمكن الموظفين من معرفة مسؤولياتهم.

- يعتبر الإتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة كما تنعكس إيجابيا على المؤسسة كما تنعكس إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الإتصال. حيث يمكن أن يكون بين فردية أو جماعة مما يحقق الدفعية وتحقيق أداء جيد. كما يساعد الإتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال.

- يساهم الإتصال التنظيمي في تسيرالفعال للمؤسسة التربوية.

- الوسائل المعتمدة في هذه الإتصال في هذا الإتصال تساهم في تحسين الأداء الموظفين.

- تعتمد مؤسسة يازوران سعيد في أعمالها على أصحاب المستوى الجامعي بكثرة مقارنة بالمستويات الأخرى لأن هناك أعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية.

- أكدوا لنا موظفين مؤسسة يازوران سعيد أنهم يعتمدون على جميع اللغات في حياتهم العملية وهذا راجع إلى المستوى الجامعي للموظفين.

-فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذا وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

## الإطار التطبيقي

---

- نستنتج أن مؤسسة يازوران سعيد تتوفر على وسائل وتقنيات الإتصال لتسير وتحسين إتصالها الإداري أحسن تسير أهمها الإعلانات والهاتف طبعا في عملية الإتصال الإداري وأيضا الملصقات بالبريد الإلكتروني.
- ونستنتج أيضا أن مؤسسة يازوران سعيد أن معظم موظفيها يستخدمون الطريقة الإتصال المكتوبة بنسبة كبيرة ب 49% هي الطريقة الأكثر إغتمادا عليها.
- الإتصال التنظيمي له دور كبير في جميع المؤسسات لكونها تساهم في جميع المعلومات وإيصال المعلومات بطريقة سريعة جدا وأيضا توطن العلاقات بين الموظفين وتبادل الأفكار فيها بينهم.

## خاتمة

تطرقنا في هذه الدراسة الى دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، محاولين إبراز أهمية دور الإتصال في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية فالإتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الإنسجام داخلها للتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والإستمرار أولا، ثم توسيع دورها الهام، وكل هذا ليس بمستحيل بتوفير الإدارة، والكفاءة والطرق والمناهج المناسبة لها.

حيث يمكن القول ان الإتصال الأفقي يقوم بإرسال المعلومات وتبادلها بين الافراد الموظفين الذين يشغلون نفس المستويات الإدارية والوظيفية، فإنه يشكل وسيلة هامة لتحقيق التنسيق والانسجام والتفاهم بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية من اجل الأداء المناسب والملائم لمختلف الأدوار والمهام والوظائف في إطار ما يعرف بتقسيم العمل بهدف تجسيد وتكريس أسس التعاون والتضامن والتساند التنظيمي بين مختلف الفعاليات الادارية.

فإن الافراد الموظفون يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الإتصال في شكله الكتابي أو الشفوي للحصول على مختلف البيانات والمعلومات، وغالبا ما يؤدي الإتصال الأفقي إلى نشوء علاقات اجتماعية وعلاقات صداقة قوية ومتينة ومتماسكة خاصة إذا كانت في إطار الجماعة مما يعمل على تجسيد ما يعرف بروح الفريق الواحد.

ولهذا يتوجب على الإدارة العليا لثانوية "يازوران سعيد عزازقة" ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كونه يمثل وسيلة فعالة وناجعة من اجل ضمان الانسياب السهل والسهل لمختلف المعلومات والبيانات.

حيث يساهم الاتصال التنظيمي دور كبير في تحسين كفاءة وفعالية هذه المؤسسة ويكون ذلك من خلال ضمان تكريس ثقافة الحوار والتفاعل والتواصل وفق أسس الاحترام والتقدير والود، وكذا اشراك الموظفين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وإدارة الصراعات التنظيمية والعمل على حلها وفق اسس سلمية وودية.

يمكن أن نقول هو الإتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الأكثر هيمنة وسيادة على مستوى هذه المؤسسة كونه يقوم على نقل وتبادل مختلف المعلومات والبيانات وفق أسس وإجراءات إدارية وقانونية بين كافة الأقسام المستويات الادارية.

توجد علاقة ترابطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين، إذ ان الاتصال يعد وظيفة تفاعلية واجتماعية من خلال تفاعل وتواصل الموظفين والعمال في إطار الجماعة التنظيمية.

لكن بالرغم من ايجابيات الاتصال التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة، الا انه تواجهه معوقات وعراقيل منها: عدم وجود أي تحفيزات للموظفين وغياب التنسيق بين الموظفين وتعرض بعض الموظفين إلى التهميش ونقص الإمكانيات التكنولوجية وعدم التفاعل الجيد بين الموظفين، وكذا من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن الإتصال التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

# قائمة المراجع

## الكتب:

1. أباري فيروز محد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط2، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 2003.
2. ابو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية مصر، 1989.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط6، مدخل بناء المهارات الدار الجامعية، الإسكندرية، 199.
5. الحلالة محمد عزات، أحمد نافع، المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ط1، إثراء للنشر، الأردن، 2010.
6. الحولي، عليان عبد الله والدحنى زياد، تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري" تطوير الجامعات العربية، تقويم الأداء وتحسين الجودة، فلسطين، د س.
7. الخضر إبراهيم خليل، مهارات الإتصال، ط1، دار الجنودي للنشر والتوزيع، القدس، 2003.
8. الخفاض إيمان عباس، نور فيصل التميمي: عادات العقل وعلاقتها بمستوى الأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية عمان، 2001.
10. الدوري زكريا، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها، ط1، عمان، الأردن، 2009.
11. الريشي سعيد فتحي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (إستراتيجيات التغيير)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

12. السالم مؤيد سعيد ،إدارة الموارد البشرية , مدخل إستراتيجي تكاملي ,ط1,أثراء للنشر ,الأردن,2009.
13. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دط,دار غريب,مصر,1998.
14. الشعبان محمد جاسم، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في إستخدام الأساليب العلمية الحديثة,ط1,الجودة الشاملة الهندرة,رضوان للنشر ,عمان,2014.
15. الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة، ط1، مع التركيز على الإدارة الأعمال دار الميسرة للنشر والتوزيع , الأردن,الطبعة،1999.
16. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات انسانية، مدخل الأذاف,مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية,1999.
17. الصرفي محمد، قياس وتقويم الأداء العاملين, سلسلة إصدارات التدريب الإداري ,مؤسسة حورس الدولية,2008.
18. الطائي يوسف حجيم،مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العيادي، إدارة الموارد البشرية ,دط,دار الوراق,الأردن,2006.
19. الطنوبي محمد عمر، نظريات الإتصال,الإسكندرية,ط1,2009.
20. الطنوبي محمد عمر، نظريات الإتصال,ط1,الإسكندرية مكتبة الإشعاع الفنية ,2001.
21. الطويرقي عبد الله، علم الإتصال المعاصرو"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية,ط2,مكتبة العبيكان الرياض, 1997,.
22. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة,معهد الإدارة العامة ,السعودية,1995.
23. العشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم,المؤسسة الوطنية للكتاب ,الجزائر,1992.
24. العلاق بشير، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة,د ط ,دار النشر ,د ب,2009.

25. العيدي محمد عوض، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، د ط، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005.
26. العيفة جمال، مؤسسات الإعلام والاتصال، دط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائري، 2010.
27. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة "النظريات، العمليات، الوظائف"، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
28. الكرفي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
29. المجنوب طارق، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
30. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار حرير للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013.
31. المرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمن، إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
32. المساد محمود، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
33. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيمي، دار الفكر الأردن، ط3، 2004.
34. أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحروي وآخرون، ط3، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
35. بحوش عمار ومحمد الديبان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات، الجامعية الجزائر، 2007.
36. بواشرس كمال، الثقافة التنظيمية، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

37. بوحنية قود وسلمة، علاقات المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، دط، الرياض، 2001.
38. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
39. بونرطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان، 2004.
40. ثابت عبد الرحمان، إدريس، إدريس وآخرون: السلوك التنظيمي، دارالجامعة، 2002.
41. جراي جيري، الإشراف ترجمة وليد عبد اللطيف هونة، مركز البحوث، السعودية، 1988.
42. حجازي مصطفى، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دط، دار الطليعة، بيروت، 1992.
43. حجازي مصطفى، الإتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة بيروت، ط1، 1982.
44. حزي بشار، الإجازة في الإعلام والإتصال bmc ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
45. حلفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الإسكندرية، 1990.
46. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
47. خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
48. دليو فضيل، تاريخ الإتصال، دون طبعة، دار أقطاب الفكر، قسنطينة الجزائر، 2007.
49. دليو فضيل، إتصال المؤسسة، (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

50. ديفير كيث، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسيو محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، 1974.
51. راكان عبد الكريم، السيد ليلى حسين، الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، البلد، 1998.
52. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دط، المكتب الجامعي الحدث، الإسكندرية، 1999.
53. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دط، الدار الجامعية الأبراهيمية، 2001.
54. ربحي محمد عليان وعثمان محمد عتيم، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق، دط، دار النشر والتوزيع، 2004.
55. زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
56. سدوان على شبيه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دط، دار المعرفة الجامعية، دب، 2005.
57. سلطان محمد سعيد أنوار، السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
58. سلطان محمد سعيد، أنوار، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، مصر، القاهرة، 1976.
59. سوقي طارق فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب القاهرة.
60. سيزلافي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
61. شوية سيف الإعلام، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، دط، مختبر التربية، الجزائر، 2006.
62. صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

63. صقر عاشور أحمد، السلك التنظيمي في المنظمات، ط1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
64. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية، 2000.
65. عاطف يماني، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، دون دار النشر، دون مكان للنشر، 2003.
66. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، أساليب حديثة، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، 2011.
67. عباس سهيلة محمد، وعلى حسن على، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 1999.
68. عبد العزيز محمد حسين، القواعد اللغوية الأساسية للكتابة العلمية، دط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، 2005.
69. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم الإدارية، دط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
70. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1951.
71. عبد الفتاح ديوان محم، سيكولوجيا السلوك الإنساني، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
72. عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، ط1، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق، الإسكندرية، 1998.
73. عبيدات محمد إبراهيم، سلوك المستهلك، مدخل إستراتيجي، دار وائل النشر، عمان، الأردن، ط3، 2005.
74. عبيدات محمد، محمد أبوانصار عقلة، مبيض، منهجية البحث العلمي والمراحل والتقنيات، دط، دار النشر والتوزيع والطباعة الأردن، 1999.

75. عدون ناصر دادي، المؤسسة الإقتصادية، دط، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
76. عدون ناصر دادي، "الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دط، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
77. عربيات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2008.
78. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
79. عشوى مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائرية، 1992.
80. عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، ط7، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
81. عقيلي عمر وصيفي، الإدارة "أصول ومفاهيم" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
82. عليق أحمد محمد وآخرون، وسائل إتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، مصر، 2004.
83. عويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة.
84. قذري محمد حسن، إدارة الأمن المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسس وفرديا، دط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
85. قنديلي عامر إبراهيم، البحث العلمي في الصحافة والإعلام، دط، دارالميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، د ن، د ب، 2015.
86. كشك محمد بهجة، الإتصال ووسائله، في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993.

87. لوكنيا الهاشم، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
88. لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر عمان، ط3، 2005.
89. مجدى أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة الإسكندرية، 1999.
90. محمد منذر عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الميسر للنشر و التوزيع عمان، 2000.
91. محمد يسر إبراهيم دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الإسكندرية، 1999.
92. معمن خليل عمر، علم إجتماع الأسرة، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2016.
93. مكاوي حسن عماد ، السيد ليلي حسين، الإتصال ونظرية المعاصرة، د ط، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 2004.
94. منصور هالة ، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته المكتبة الجامعية، الأزاريطة الإسكندرية، 2000.
95. مهدي محمد محمود، الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2005.
96. وصلى أحمد الدين ،مناهج البحث علوم الإعلام والإتصال، دط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005.
97. -شعبان فرح، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

## رسائل الماجستير والمذكرات:

98. إبراهيم ناصر محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي, رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية, جامعة نايف, 2003.
99. الريق محمد ، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية, قيادة أمن المنشأ والقوة الخاصة للأمن الطرق و دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأ والقوة الخاصة لأمن المطرق ,رسالة ماجستير, أكاديمية نايف للعلوم الأمنية , الرياض , الإمارات, 2004.
100. العتري محمد عبد الله ، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية, رسالة ماجستير غير منشور، إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط , الأردن , 2010.
101. الودناني عوض محمد، أثر الحوفز في فاعلية الأداء والرضى الوظيفي في الأجهزة الأمنية , رسالة ماجستير غير منشور أكاديمية نايف للعلوم الأمنية, 1999.
102. بن طيبة خديجة,نادية باسم، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين , مذكرة ليسانس ,جامعة قاصدي مرباح،ورقلة, 2012.

## المحاضرات:

103. خوجة عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار المغرب للنشر و التوزيع , وهران , 2005.
104. محمود فتحي ومحمد شفيق زاكي،مدخل إلى علم النفس الإجتماعي , المكتب الجامعي الحديث , مصر, 1997.
105. محمود منال طلعت ، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة, 2002.

## المعاجم والقوميس :

106. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 1، دار بيروت الطباعة والنشر، بيروت، 1956.
107. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت لبنان، ط2، 2001.
108. بدوي أحمد زكي، محمد كامل، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
109. عشوى مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائرية، 1992.
110. معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت لبنان، ط5، 2001.

## باللغة الفرنسية

1. Arcand Richar, la communication efficace ,de back univirsité paris.1998 .
2. Batrolie Annie، **Communicaction et organisation** ،paris ،édition nathan.1991
3. Etrie p. Broyer, la **communication inter**,2dition .paris,1983 .
4. GELENEIR Octave, **stratégié de l'entreprise et molivation des hames**,Ed Home et techenique ,1984 .
5. guillevic christion de travaille, Edition Nathan, paris,1999 .
6. Héléne Marie westphalien,**communicator** ,troisième édition ,dunod , édition, paris,1998 .
7. moral Philpe, la communication d'entreprise, Belgique, imprimerie compain, tournai, février, 2000.
8. P. casse, Ay. couchaere ,**les outils de la communication efficace** , chotard et assacie éditeur.1984.
9. perter T, waterman R, la prise de l'excellence ,les secrets des meilleurs entrprises ,Ed.inter 2dition.paris ,1983.
10. Pu. Jeol M. d Ressources humaines, la boîte d'outils.de l'entreprenur ,Edition d'arganisation paris.

الملاحق

ملحق رقم (1): استمارة استبيان  
باللغة العربية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص الاتصال التنظيمي

إستمارة استبيان

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية

دراسة وصفة تحليلية لموظفي ثانوية يازوران سعيد عزازقة ولاية " تيزي وزو "

هذه إستمارة أداء بحث علمي متعلقة بدراسة ميدانية في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماستر في شعبة علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال تنظيمي.

نرجو منكم الاجابة على اسئلة الاستمارة و نشكركم على حسن تعاونكم معنا

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الدكتورة:

- ليزة صايب

د. سميرة معمري

- فطيمة صاغي

السنة الدراسية: 2021-2022

- البيانات الشخصية:

1. الجنس؟

ذكر  أنثى

2. السن؟

من 20 إلى 29 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي؟

متوسط  ثانوي

جامعي  تكوين آخر

4. الاقدمية في العمل؟

أقل من 5 سنوات  بين 5 سنوات إلى 10

بين 11 سنوات إلى 14 سنة  من 15 سنة فما فوق

5. نوع الوظيفة؟

موظف إداري  أستاذ (ة)  عامل

6. الصفة؟

دائم  متعاقد

1. المحور الأول: الاتصال في المؤسسة التربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة.

7. ما نوع الاتصال السائد في مؤسستك:

الاتصال الصاعد  الاتصال النازل  الاتصال الأفقي

8. ما طرق الاتصال المستخدمة في مؤسستك؟

شفوية  مكتوبة  إلكترونية

• يمكنك اختيار أكثر من إجابة مع الترتيب بالأرقام.

9. كيف ترى طبيعة العملية الاتصالية في مؤسستك؟

سريعة  عادية  بطيئة  سيئة

10. الاتصال في مؤسسة ثانوية يازوران سعيد عزازقة يتميز بـ:

السهولة  التعقيد

11. كيف تقيم عملية الاتصال بمؤسستك؟

ممتازة  جيدة  جيدة جدا  متوسطة

12. ما اللغة الأكثر استخداما داخل مؤسستك من أجل تحقيق التواصل الناجح بين

الموظفين؟

العربية  الفرنسية  الأمازيغية

13. ما وسائل الاتصال المتعمدة على مستوى مؤسستك؟

المقابلة  الإنترنت  التقارير  الاجتماعات

14. كيف تتم عملية التواصل بين الإدارة والموظفين في مؤسستك؟

الاتصال الرسمي  الاتصال الغير الرسمي  كلاهما

II. المحور الثاني: الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة.

15. هل ساهم الاتصال التنظيمي في تطوير أدائك الوظيفي؟

نعم  كثيرا  لا  نوعا ما

16. هل ساهم الاتصال التنظيمي في تحديد مهامك ووضوحها داخل المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك .....

17. ما نوع الاتصال التنظيمي المستخدم داخل مؤسستك؟

اتصال مباشر  اتصال إقناعي  اتصال غير مباشر

18. هل يوجد تفاعل بين الموظفي داخل مؤسستك؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب لا برر لماذا .....

19- كيف يتصل المدير مع الموظفين في مؤسستك؟

إعلانات  هاتف  ملصقات  البريد الإلكتروني

20- هل كسبت خبرة من خلال علاقتك مع زملاء العمل بفضل الاتصال التنظيمي؟

نعم  لا

21- هل تعتبر الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات

إليك؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب لا فسر ذلك .. ..

22- هل سهل الاتصال التنظيمي من معرفة مسؤولياتك ووضوحها؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب لا كيف ذلك .. ..

23- هل ينمي الاتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل مؤسستك؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب "لا" كيف ذلك؟ .. ..

### III. المحور الثالث: تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة يازوران سعيد عزازقة

25- هل تقوم المؤسسة بتحفيزات للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

إذا كانت هناك تحفيزات أذكرها .. ..

26- هل تشعر أن الإدارة تهتم بالموظفين من أجل:

رفع الإنتاجية  تلبية احتياجات العمال

تحسين نوعية العمل  تحسين أدائهم

27- ما تقييمك للأداء الوظيفي الذي تقوم داخل مؤسستك؟

جيد  متوسط  ضعيف

28- هل هناك تعاون بين الإدارة وموظفيها لتحقيق الأهداف لمؤسستك؟

نعم  لا

• إذا كانت إجابتك بنعم هل يتم ذلك بـ:

العمل الاجتماعي  تقسيم العمل

المشاركة في اتخاذ القرارات

أخرى أذكرها: .....

29- هل جو العمل السائد في مؤسستك يساعدك على أداء مهامك بشكل جيد؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب نعم كيف ذلك .....

30- في رأيك ما الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين في مؤسستك؟

الإدارة العليا  الموظف بحد ذاته

جهة أخرى.....

31- هل للعلاقات العامة دور في تحسين أداء الموظفين في مؤسستك؟

نعم  لا

32- هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤوليك في تقديم أداء جيد؟

نعم  لا

33- هل هناك تنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز أدائك؟

نعم  لا

- ما نوع الاتصال التنظيمي بينك و بين الإدارة:

اتصال شخصي  اتصال كتابي

اتصال عن طريق وسيط

اتصال إلكتروني

المحور الرابع: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

34- ما هي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مؤسستك؟

- |                          |                        |                          |                          |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | غياب الأهداف المحددة   | <input type="checkbox"/> | غياب التحفيز             |
| <input type="checkbox"/> | نقص الاجور             | <input type="checkbox"/> | عدم المشاركة في القرارات |
| <input type="checkbox"/> | مشكلات التطور التنظيمي | <input type="checkbox"/> | مشكلات الرضا الوظيفي     |

35- هل تعتقد أن الاتصال التنظيمي استطاع أن يحسن مستوى الأداء داخل مؤسستك؟

- نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل يتحسن ذلك من خلال:

- |                          |                        |                          |                       |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | الرفع من فعالية الأداء | <input type="checkbox"/> | زيادة الدقة في الأداء |
| <input type="checkbox"/> | زيادة السرعة في الأداء | <input type="checkbox"/> | تحسين مستوى الأداء    |

36- هل الاتصال التنظيمي يسهل عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي حسب

رأيك؟

- نعم  لا

37- هل يحسن الاتصال التنظيمي العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل مؤسستك؟

- نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب نعم إلى ماذا يؤدي الاتصال التنظيمي الجيد داخل مؤسستك؟

- |                          |                            |                          |                                     |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | يسهل إنجاز العمل           | <input type="checkbox"/> | توظيف العلاقة بين الإدارة والموظفين |
| <input type="checkbox"/> | تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل | <input type="checkbox"/> | الالتزام بمواعيد وقواعد العمل       |

38. كيف يمكن للاتصال التنظيمي في مؤسستك أن يلعب دورا فعالا في تحسين الأداء

الوظيفي للموظفين؟

.....

.....

39. ما المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة ثانوية يازوران سعيد  
عزازقة؟

.....  
.....

40- هل الاتصال التنظيمي يقدم حلول للعراقيل التي توجهها أثناء أدائك للوظيفة؟

نعم  لا

41- في رأيك ما اقتراحاتك من أجل تطوير الاتصال التنظيمي لتحسين أدائك داخل  
مؤسستك؟

.....  
.....

ملحق رقم (2): استمارة استبيان  
باللغة الفرنسية

**faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences humaines**

**Direction des médias et des sciences de la communication**

**formulaire de questionnaire**

Le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration du rendement au travail dans un établissement d'enseignement Étudier une recette analytique pour les employés secondaire yazouran said azazga TIZI OUOU

Il s'agit d'une fiche d'exécution de recherche scientifique liée à une étude de terrain dans le cadre de la réalisation d'une note complémentaire pour l'obtention d'un master de la direction des sciences des médias et de la communication, spécialité communication des organisations.

Nous vous demandons de répondre aux questions du formulaire et vous remercions de votre aimable coopération avec nous

Remarque : Veuillez inscrire un (X) dans la case appropriée.

**Préparé par les deux étudiants :**

SAIB LIZA

SAGHI Fatima

**Sous la supervision du Dr :**

D.MAMMERI samira

**Année scolaire 2021-2022**

Données personnelles :

- 1- sexe :  
masculin  féminin
- 2- âge ?  
Du 20 au 29 ans  Du 30 au 39 ans  Du 40 à 49 ans   
A partir de 50 ans et plus
- 3- Niveau d'instruction ?  
Moyen  secondaire  universitaire  autre formation
- 4- l'ancienneté au travail ?  
Moins de 5 ans  entre 5ans à 10 ans   
Entre 11ans à 14 ans  A partir de 15 ans et plus
- 5- Type de travail ?  
Employé administratif  Enseignant(e)  Ouvrier
- 6- Adjectif ?  
Permanent  prestataire

**I. Le premier axe : La communication dans l'établissement d'enseignement du Lycée Yazouran Said Azazga.**

- 7- Quel type de communication prévaut dans votre organisation ?  
contact ascendant  contact descendant  contact horizontale
- 8- Quels sont les moyens de communication utilisés dans votre organisation ?  
oral  écrit  électronique   
Vous pouvez choisir plus d'une réponse dans l'ordre des numéros
- 9- Comment voyez-vous la nature du processus de communication dans votre organisation ?  
rapide  normal  lent  mal
- 10- La communication au lycée Yazouran Said Azazga se caractérise par :  
faciliter  complexité
- 11- Comment évaluez-vous le processus de communication avec votre organisation ?  
Excellent  bien  très bien  moyen
- 12- Quelle est la langue la plus utilisée au sein de votre organisation pour réussir la communication entre les employés ?  
arabe  français  amazigh
- 13- Quels sont les moyens de communication adoptés au niveau de votre organisation ?  
l'entretien  internet  Rapports  Réunions
- 14- Comment se passe le processus de communication entre la direction et les employés de votre organisation ?  
contact officiel  contact informel  Tous les deux

**II. Le deuxième axe: la communication organisationnelle dans l'établissement d'enseignement, Yazouran Said Azazga.**

- 15- La communication organisationnelle a-t-elle contribué au développement de votre performance au travail ?

oui       Beaucoup       non       Quelques peu   
16- La communication organisationnelle a-t-elle contribué à définir et clarifier vos tâches au sein de l'organisation ?

oui       non   
Si votre réponse est oui, comment ?  
.....

17- Quel type de communication organisationnelle est utilisée au sein de votre organisation ?

connexion directe       communication persuasive   
contacts indirects

18- Y a-t-il une interaction entre les employés au sein de votre organisation ?

oui       non

Si votre réponse est non, pourquoi ?  
.....

19- Comment le gestionnaire communique-t-il avec les employés de votre organisation ?

annonces       téléphone       pièces jointes       Email

20- Vous avez acquis de l'expérience dans votre relation avec vos collègues grâce au contact organisationnel ?

oui       non

21- Les réunions sont-elles considérées comme un moyen efficace de communication organisationnelle pour vous transmettre des instructions ?

oui       non

Si votre réponse est non, expliquez-la  
.....

22- La communication organisationnelle est-elle facile à connaître vos responsabilités et votre clarté ?

oui       non

Si votre réponse est non, comment ?  
.....

23- La communication organisationnelle développe-t-elle des relations sociales entre les employés au sein de votre organisation ?

oui       non

Si votre réponse est « non », comment ?  
.....

### **III. Le troisième axe : Améliorer la performance au travail à la Fondation Yazouran Said Azazga**

24- Quels sont les facteurs affectant le rendement au travail dans votre organisation ?

manque d'excitation       Absence d'objectifs précis   
Ne pas participer aux décisions       manque de salaire

problèmes de satisfaction au travail  problèmes de développement   
organisationnel

25- L'organisation offre-t-elle des incitations aux employés pour qu'ils améliorent leurs performances au travail ?

oui  non

S'il y a des incitatifs, mentionnez-les

26- Pensez-vous que la direction se soucie des employés pour :

Augmentation de la productivité  Répondre aux besoins des travailleurs

Améliorer la qualité du travail  améliorer leurs performances

27- Quelle est votre évaluation du rendement au travail que vous faites au sein de votre organisation ?

bien  moyen  faible

28- Existe-t-il une coopération entre la direction et ses employés pour atteindre les objectifs de votre organisation ?

oui  non

• Si votre réponse est oui, est-ce fait par :

travail social  répartition du travail

Participation à la prise de décision

Autres à mentionner :

29- L'ambiance de travail qui prévaut dans votre organisation vous aide-t-elle à bien accomplir vos tâches ?

oui  non

Si votre réponse est oui, comment ?

30- À votre avis, qui est responsable de l'amélioration de la performance des employés de votre organisation ?

La haute direction  L'employé lui-même

D'autre part.....

31- Les relations publiques jouent-elles un rôle dans l'amélioration de la performance des employés de votre organisation ?

oui  non

32- Les directives et les instructions fournies par vos officiels vous aident-elles à bien performer ?

oui  non

33- Existe-t-il une coordination entre les niveaux administratifs pour atteindre la qualité requise dans la réalisation de votre performance ?

oui  non

## **VI. Le quatrième axe : la communication organisationnelle et sa relation avec la performance au travail.**

34- Quel est le type de communication organisationnelle entre vous et la direction ?

contact personnel       Communication écrite   
Connexion par un intermédiaire       communication électronique

35- Pensez-vous que la communication organisationnelle a pu améliorer le niveau de performance au sein de votre organisation ?

oui       non

Si votre réponse est oui, est-ce amélioré par :

Précision accrue des performances

Augmenter l'efficacité des performances

Améliorer les performances

Augmenter la vitesse des performances

36- La communication organisationnelle facilite-t-elle le processus de prise de décision pour améliorer la performance au travail, selon vous ?

oui       non

37- La communication organisationnelle améliore-t-elle la relation entre la direction et les employés au sein de votre organisation ?

oui       non

\* Si oui, à quoi mène une bonne communication organisationnelle dans votre organisation ?

Il est facile de faire le travail

Utiliser la relation entre la direction et les employés

Motiver les gens et les motiver à travailler

Respect des horaires et des règles de travail

38- Comment la communication organisationnelle dans votre organisation peut-elle jouer un rôle efficace dans l'amélioration du rendement au travail des employés ?

.....  
.....  
.....  
.....

39- Quels sont les obstacles qui entravent une performance professionnelle efficace au sein de l'institution, Yazoran Saeed Azazka High School ?

.....  
.....  
.....

40- La communication organisationnelle apporte-t-elle des solutions aux obstacles que vous rencontrez lors de l'exécution du travail ?

oui       non

41- Selon vous, quelles sont vos suggestions pour développer la communication organisationnelle afin d'améliorer votre performance au sein de votre organisation ?

.....  
.....  
.....

دليل مقابلة مع السيد: "حمودي حنفي"، مدير مؤسسة ثانوية يازوران سعيد عزازقة بولاية تيزي وزو.

1. ما هي الجهة المكلفة بالإتصال في مؤسساتكم؟
2. هل تتوفر وسائل الإتصال بمؤسساتكم؟
3. ماهي الوسائل التي يتم إستخدامها أكثر بمؤسساتكم؟
4. ماهي اللغة المعتمدة أثناء العمل بمؤسساتكم؟
5. هل الإدارة تأخذ شكاوى وإنتقادات العمل بعين الإعتبار؟
6. هل يقدم العمال إقتراحات اثناء حدوث مشكلة لهما؟
7. هل يحضر الموظفون أثناء وجود اجتماع؟
8. كيف يتم إيصال برامج العمل إلى العمال بمؤسساتكم؟
9. هل العلاقة الموجودة بين الموظفين جيدة أو متوترة؟
10. هل يقدم التلاميذ شكاوى على الموظفون في مؤسساتكم؟
11. هل تتوفر إحتياجات العمال؟ وهل هم سعداء بعملهم؟

# فهرس الجداول والاشكال

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
117	يمثل الجدول عينة الدراسة على متغير الجنس	01
118	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير السن	02
119	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير المستوى التعليمي	03
120	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير الاقدمية في العمل	04
121	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير نوع الوظيفة	05
122	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير الصفة	06
123	يمثل نوع الاتصال السائد في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة	07
124	يمثل الطرق الاتصالية المستخدمة في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة	08
125	يمثل كيفية راية طبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة	09
126	يمثل ميزة الاتصال في مؤسسة تربوية يازوران سعيد عزازقة	10
127	يمثل كيفية تقييم عملية الاتصال في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	11
128	يمثل اللغة الأكثر استخداما داخل المؤسسة من اجل تحقيق التواصل الناجح بين الموظفين	12
129	يمثل الوسائل الاتصال المعتمدة على مستوى المؤسسة	13
130	يمثل كيفية إتمام عملية التواصل بين الإدارة و الموظفين في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	14

131	يمثل مدى إسهام الاتصال التنظيمي في تطوير أداء الوظيفي للموظف	15
132	يمثل مدى إسهام الاتصال التنظيمي في تحديد مهام الموظف ووضوحها داخل المؤسسة	16
133	يمثل نوع الاتصال التنظيمي المستخدم داخل المؤسسة التربوية يازوران سعيد	17
134	يمثل حالة وجود تفاعل بين الموظفين داخل مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	18
135	يمثل كيفية اتصال المدير مع الموظفين في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	19
136	يمثل حالة اكتساب الخبرة من خلال علاقة مع زملاء العمل بفضل الاتصال التنظيمي	20
137	يمثل حالة اعتبار الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات للموظف	21
138	يمثل حالة سهولة الاتصال التنظيمي من معرفة مسؤولية الموظف و وضوحها	22
139	يمثل وجهة نظرية عينة البحث في تحقيق النجاح بين الموظفين بفضل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	23
140	يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	24
141	يمثل حالة المؤسسة في قيام بتحفيظات للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي	25
142	يمثل سبب اهتمام الادارة بالموظفين في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	26
143	يمثل تقييم الموظف للأداء الوظيفي الذي يقوم به داخل المؤسسة	27

144	يمثل حالة تعاون بين الإدارة وموظفيها لتحقيق الأهداف لمؤسسة يازوران سعيد عزازقة	28
145	يمثل حالة العمل السائد في المؤسسة فيما إن يساعد على أداء مهام الموظف بشكل جيد	29
146	يمثل رأي الموظف الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة	30
147	يمثل رأي عينة البحث على العلاقات العامة لها دور في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	31
148	يمثل مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مسؤولية الموظف في تقديم أداء جيد	32
149	يمثل تنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في انجاز أداء الموظف	33
150	يمثل نوع الاتصال التنظيمي بين الموظف و الإدارة في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	34
151	يمثل حالة استطاع الاتصال التنظيمي في تحسين مستوى الأداء داخل مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	35
152	يمثل حالة سهولة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي حسب رأي موظف مؤسسة تربية يازوران سعيد عزازقة	36
153	يمثل مدى تحسين الاتصال التنظيمي العلاقة بين الإدارة و الموظفين داخل مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	37
154	يمثل حالة الاتصال التنظيمي في تقديم حلول للعراقيل التي يواجهها الموظف أثناء أداء وظيفته في المؤسسة	38

فهرس: الجداول المركبة

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجداول
155	يمثل الجدول عينة الدراسة على متغير الجنس	01
158	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير السن	02
160	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير المستوى التعليمي	03
162	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير الاقدمية في العمل	04
164	يمثل الطرق الاتصالية المستخدمة في المؤسسة التربوية يازوران سعيد عزازقة	05
166	يمثل اللغة الأكثر استخداما داخل المؤسسة من اجل تحقيق التواصل الناجح بين الموظفين	06
168	يمثل كيفية إتمام عملية التواصل بين الإدارة و الموظفين في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	07
170	يمثل مدى إسهام الاتصال التنظيمي في تطوير أداء الوظيفي للموظف	08
172	يمثل نوع الاتصال التنظيمي المستخدم داخل المؤسسة التربوية يازوران سعيد	09
174	يمثل كيفية اتصال المدير مع الموظفين في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	10

176	يمثل حالة اكتساب الخبرة من خلال علاقة مع زملاء العمل بفضل الاتصال التنظيمي	11
178	يمثل وجهة نظرية عينة البحث في تحقيق النجاح بين الموظفين بفضل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	12
180	يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	13
182	يمثل تقييم الموظف للأداء الوظيفي الذي يقوم به داخل المؤسسة	14
155	يمثل حالة تعاون بين الإدارة و موظفيها لتحقيق الأهداف لمؤسسة يازوران سعيد عزازقة	15
158	يمثل رأي الموظف الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة	16
160	يمثل تنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في انجاز أداء الموظف	17
162	يمثل نوع الاتصال التنظيمي بين الموظف و الإدارة في مؤسسة يازوران سعيد عزازقة	18

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
20	يمثل الشكل عناصر عملية الاتصال	01
35	يمثل الشكل نموذج شانون وويفر في عملية الاتصال	02
36	يمثل الشكل نموذج بيرلو في عملية الاتصال	03
37	يمثل الشكل نموذج شرام في عملية الاتصال	04
46	يمثل الشكل هيكل الاتصال الرسمي واتجاهاته في عملية الاتصال التنظيمي	05
48	يمثل الشكل هيكل الاتصال الرسمي النازل في عملية الاتصال التنظيمي	06
50	يمثل الشكل هيكل الاتصال الرسمي المساعد في عملية الاتصال التنظيمي	07
52	يمثل الشكل هيكل الاتصال الرسمي الأفقي في عملية الاتصال التنظيمي	08
88	يمثل الشكل نموذج قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي	09
90	يمثل الشكل نموذج قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي	10
116	يمثل الشكل الهيكل التنظيمي لموظفي مؤسسة تربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة	11

## فهرس الموضوعات

كلمة الشكر

الاهداء

المقدمة

### الإطار المنهجي

1. الإشكالية..... 05
2. تساؤلات الدراسة..... 07
3. أهداف الدراسة..... 07
4. أهمية الدراسة..... 08
5. أسباب اختيار الموضوع..... 08
6. تحديد مفاهيم الدراسة..... 09
7. منهج الدراسة..... 13
8. مجتمع البحث وعينة الدراسة..... 17
9. الدراسات السابقة..... 19

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

- المبحث الأول: تعريف وعناصر الاتصال ..... 27
- المبحث الثاني: نماذج الاتصال..... 33
- المبحث الثالث: نشأة الاتصال التنظيمي..... 41

- المبحث الرابع: مفهوم الاتصال التنظيمي.....42
- المبحث الخامس: هيكل ووظائف الاتصال التنظيمي.....43
- المبحث السادس: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.....57
- المبحث السابع: معوقات الاتصال التنظيمي.....59
- المبحث الثامن: إجراءات تحسين الاتصال التنظيمي.....66

### الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وتقييمه.

- المبحث الأول: مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي.....70
- المبحث الثاني: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي.....72
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينها.....75
- المبحث الرابع: أبعاد وأسرار الأداء الوظيفي وأهميته.....79
- المبحث الخامس: مفهوم ومجالات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.....82
- المبحث السادس: مبادئ ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.....87
- المبحث السابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.....91
- المبحث الثامن: أخطاء ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي.....94

### الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسة.

- المبحث الأول: مفهوم المؤسسة.....99
- المبحث الثاني: مفهوم الاتصال في المؤسسة.....100

- المبحث الثالث: أهداف وأهمية الاتصال في المؤسسة.....100
- المبحث الرابع: وسائل الاتصال في المؤسسة.....101
- المبحث الخامس: أنماط الاتصال في المؤسسة.....106
- المبحث السادس: تعريف الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.....107
- المبحث السابع: خصائص الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.....108
- المبحث الثامن: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.....109

### الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية يازوران

سعيد عزازقة.

- المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة تربوية ثانوية يازوران سعيد عزازقة.....114
- المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة.....117
- المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة.....155
- الاستنتاجات.....184
- خاتمة.....186

قائمة المراجع

الملاحق

الفهارس

