

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



## فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات العمومية

- دراسة وصنفة تطالفة في المستشفى الجامعي بولاية تيزي وزو "ندير محمد"

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

اشراف الاستاذ:

- صديقي عبد القادر

من اعداد الطالبتين:

- عبدلي حسبية  
- ايت امر تسعديت

السنة الجامعية: 2020 - 2021

## كلمة الشكر:

"أحمد الله حمدا كثيرا و أشكره على إتمام هذا العمل المتواضع"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ صديقي عبد القادر الذي أشرفنا على انجاز هذه  
المذكرة، و أعاننا بأهم توجيهاته ونصائحه، كما نقدم الشكر الجزيل كذلك إلى:

الأستاذة معمري، والأستاذة موساوي ، والى كل موظفي جامعة مولود  
معمري - تامدة .

وبالأخص موظفي إدارة تخصص علوم الإعلام والاتصال، والى كل  
الأساتذة الذين را فقونا من السنة الأولى إلى يومنا هذا.

الإهداء :

"الحمد لله الذي وفقني على انجاز هذا العمل"

أهدي ثمرة نجاحي إلى قرّة عيني أُمي حفظها الله تعالى وأطال في عمرها

والى تاج راسي من نجحت بفضل دعواته أبي حفظه الله وأدامه فخرا لنا .

إلى كل من تقاسمت معهن الحياة الجامعية :سيليا، ليليا، ليديا، تسعديت، كريمة.

والى كل إخواني وأخواتي الأعزاء.

والى كل من تمنى لي النجاح والتوفيق من ساعدني من قريب ومن بعيد.

حسبية

## بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله و الصلاة و السلام على اشرف الخلق ( سيدنا محمد عليه الصلاة و السلام)

### اما بعد

اود ان اهدي هذا العمل الى من قال فيهما الله عز و جل " و بالوالدين احسانا"  
الى الغالية التي حملتني وهنا على وهن، التي غمرتني بحنانها الى امي رحمة الله  
عليها و اسكنها فسيح جنانه.  
الى الغالي الذي ساندني طيلة حياتي، الذي دعمني ماديا و معنويا ابي حفظه الله و  
اطال عمره.

الى الاخوة الكرام "ياسمين ، لوناس"

و الى كل من ساندني من قريب و بعيد.

# تسعة

## ملخص الدراسة:

يعتبر الاتصال عملية ديناميكية يعمل على نقل و تبادل المعلومات بين شخصين او اكثر، و من خلال دراستنا هذه تم التطرق الى الاتصال الداخلي في المؤسسة باعتباره جانبا مهما و مؤثرا على أداء الموارد البشرية و قد اخترنا المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتييزي وزو كنموذج من المؤسسات كونها من اهم المؤسسات التي لها مكانة هامة في المجتمع.

اذ تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي و معرفة مدى تأثيره على الأداء الوظيفي، و قد استخدمنا المنهج الوصفي الذي تناسب مع دراستنا، بالتالي اعتمدنا على خطوات اجراء الدراسة الميدانية بعينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية بتييزي وزو اذ وصل افراد العينة الى 40.

اما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اخترنا استمارة استبيان تضمنت أسئلة متعلقة بمحاور الدراسة تم توزيعها و تفرغها و من ثم تحليلها.

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي، بينما تمثلت الأهداف الفرعية في التعرف على النمط الاتصالي السائد إضافة الى اهم الوسائل المستخدمة لتنمية الأداء الوظيفي.

و بعدما قمنا بجمع الاستمارة و تفرغها توصلنا الى نتائج توضح لنا ان:

-الاتصال الإداري له دور في توسيع روح الفريق.

-الموظفون يعتمدون على الهاتف كأنسب وسيلة.

-وجود علاقة بين الاتصال الداخلي و تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة، اذ يعمل على تدفق المعلومات و تبادل وجهات النظر.

و في ضوء النتائج و التحليلات السابقة، تم استخلاص ان الاتصال الفعال داخل المؤسسة حاز أهمية بالغة في أداء الموظفين.

## الكلمات المفتاحية:

(الاتصال الإداري، الأداء الوظيفي، المؤسسات العمومية.)

## **Résumé de l'étude :**

La communication est un processus dynamique qui travaille sur le transfert et l'échange d'informations entre deux ou plusieurs personnes. A travers notre étude, la communication interne à l'établissement a été abordée comme un aspect important et influent sur la performance des ressources humaines. Nous avons choisi l'établissement hospitalier "Nadir Mohamed" à Tizi Ouzou comme modèle d'institutions Être l'une des institutions les plus importantes qui ont une place importante dans la société.

La problématique de cette étude tournait autour de la communication interne et de son rôle dans l'amélioration de la performance au travail et la connaissance de l'étendue de son impact sur la performance au travail.

Quant aux outils de collecte de données, nous avons choisi une forme de questionnaire comprenant des questions liées aux axes de l'étude qui ont été distribuées, déchargées, puis analysées. L'objectif principal de cette étude était de révéler la relation entre la communication interne et son rôle dans l'amélioration de la performance au travail, tandis que les sous-objectifs étaient d'identifier le style de communication dominant en plus des moyens les plus importants utilisés pour développer la performance au travail.

Après avoir récupéré le formulaire et l'avoir vidé, nous arrivons aux résultats qui nous montrent que :

- La communication administrative a un rôle à jouer dans le développement de l'esprit d'équipe.
- Les employés comptent sur le téléphone comme moyen.
- Il existe une relation entre la communication interne et l'amélioration de la performance des employés dans l'organisation, car elle travaille sur la circulation de l'information et l'échange de vues.

À la lumière des résultats et analyses précédents, il a été conclu qu'une communication efficace au sein de l'organisation était d'une grande importance pour la performance des employés.

**Les mots clés:**

(Communication administrative, performance au travail, institutions publiques.)

## خطة البحث:

مقدمة

-الإطار المنهجي:

- إشكالية البحث
- التساؤلات الفرعية
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- عينة الدراسة ومجتمع الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

- الإطار النظري:

الفصل الأول: الاتصال الإداري

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال الإداري

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الإداري

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري وأهميته

المبحث الثاني: الاتصالات الإدارية و أثرها في تحقيق فاعلية القرارات

المطلب الأول: خصائص عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثاني: شروط القرارات الإدارية

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الإداري

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع وأهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: تنمية القدرات الإدارية وتفعيل الأداء الوظيفي للإدارة

الفصل الثالث : المؤسسات العمومية واليات تسييرها

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للمؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية

المطلب الثاني: أنواع وأشكال المؤسسات العمومية

المطلب الثالث: أجزاء ومستويات المؤسسات العمومية

المبحث الثاني : مقومات الاتصال المؤسسي وتأثيره على العمليات الإدارية

المطلب الأول: وظائف الاتصال الإداري في المؤسسة

المطلب الثاني: وسائل اتصال المؤسسة واستخداماتها

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الاتصال الفعال للمؤسسة

-الإطار التطبيقي:

الفصل الرابع : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية لولاية تيزي وزو "ندير محمد"

المبحث الأول : بطاقة فنية لمؤسسة الاستشفائية لولاية تيزي وزو "ندير محمد"

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الخامس: تفرغ و تحليل بيانات الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ندير محمد

المبحث الأول: عرض النتائج وتحليلها

المبحث الثاني: تحليل محاور المقابلة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الملخص



يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي فظاهرة المجتمع البشري في أساسها اتصالية تسهل أغراض التجمع البشري من ناحية وتحقيق الهدف الإنساني من ناحية أخرى

ومن البديهي أن الاتصال جزء من حياة الإنسان هو وسيلة لتحقيق الاندماج بين أفراد المجتمع كونه شرطاً أساسياً في الحياة الاجتماعية، وهو أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الأفراد إذ يستحيل أن تستقيم الحياة دون اتصال باعتباره الميسر للتفاعل والانسجام وحل المشكلات وتنسيق الجهود وتحقيق المنافع. فأساس الاتصال الفعال يبرز ويبدو حالياً في تطبيق أساسياته وخصائصه لأن وبدونه تدمر الحركة الدائرية للمؤسسة وهذا انطلاقاً من تجسيد اتصال أداري فعال يساهم في تفعيل الأداء الوظيفي ويعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات وإمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

إن أهمية الاتصالات تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية عمومية أو خدمية لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال بغية الاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء

ونظراً للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات في توفير حاجيات المجتمع المتطورة يتطلب هذا رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في مواجهة كل تحديات العصر والذي يتطلب السرعة والدقة في نقل الأوامر من الإدارة العليا لتسيير عمل المنظمة والتحكم فيه فضلاً عن إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين وشكاويهم للحد منها.

وفي إطار تعاضد دور الاتصالات الإدارية ترتب عن ذلك زيادة الحاجة لاتصالات فعالة في المنظمات تبعاً لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

إن الاتصال الإداري يشمل دائرة أوسع يضم المعرفة والثقة بالذات عن طريق إنتاج مجموعة من العناصر التي تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل كتحمل المسؤولية في اتخاذ قراراته وتطبيقها وهذه الجوانب من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي نتائج أفضل على صعيد العمل ما يؤدي بالأداء الوظيفي أن يحتل سلم التطور بخطوات أفضل.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل و تظهر أهميته بشكل حيوي في المجال الإداري و لولا أهميته ما تطورت شبكات الاتصال في مختلف المؤسسات كونها

## المقدمة

بناء رسمي و الإدارة هي العنصر الديناميكي و الحي فيها ، و يتوقف نجاح الإدارة غالبا على قدرة المدير و مساعديه في تحسين الأداء. و العملية الاتصالية في المؤسسة العمومية ليست بالسهلة و هذا راجع لعدة أسباب و عوامل تتدخل فيها كالفهم الوسائل الوقت ، و لا يمكن أن نعرف كيفية سير الاتصال الإداري الفعال في تحقيق الأداء الوظيفي إلا عن طريق دراسة ميدانية تصب اهتمامها حول تحقيق الفعالية و ما إذا كانت تلك المؤسسة تهتم فعلا بتحقيقها و لذلك سنتناول في دراستنا هذه فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة.

ولتحقيق ذلك قسمنا دراستنا هذه الى ثلاث جوانب منها الجانب المنهجي، الجانب النظري والجانب التطبيقي. إضافة الى الخاتمة .

حيث قمنا في الجانب المنهجي بتحديد إشكالية الدراسة ،التساؤلات ،أسباب اختيار الموضوع ،كما عرضنا المنهجية المتبعة من حيث تحديد المنهج أدوات جمع البيانات والعينة المختارة إضافة مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة. أما الجانب النظري تضمن ثلاث فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول الذي جاء عنوانه الاتصال الإداري تطرقنا فيه الى تعريف الاتصال، الإدارة، والاتصال الإداري ،إضافة الى تحديد أنواع ووسائله ، وإبراز أهميته، بالإضافة الى تحديد خصائص عملية اتخاذ القرارات الإدارية وشروطها ، ومعوقات الاتصال الإداري.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان الأداء الوظيفي اشتمل تعريف الأداء، أنواعه أهميته ،بالإضافة الى تقييم الأداء الوظيفي ، وأساليب القيادة الإدارية في تنمية الأداء الوظيفي ، وإبراز أهمية وتنمية القدرات الإدارية وتفعيل الأداء في الإدارة .

أما الفصل الثالث يتمحور حول المؤسسات العمومية قمنا بتحديد مفهومها ، والتميز بين المؤسسات العمومية وبعض المفاهيم ، إضافة الى ذلك حددنا أنواعها ، وأشكالها، أجزاء ومستويات المؤسسات العمومية وأخيرا حددنا وظائف الاتصال الإداري في المؤسسة ، وسائل اتصال المؤسسة واستخدامها وأهداف ومبادئ الاتصال الفعال للمؤسسة .

وأخيرا قمنا بإدراج الجانب التطبيقي الذي ضم الدراسة الميدانية التي أجريناها حيث اعتمدنا على أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة ، وما احتوته من أسئلة بغرض إثراء وجمع المعلومات التي تساعدنا في هذه الدراسة . بالتالي قمنا بتفريغ البيانات الخاصة بتلك الاستمارة بمحاورها الثلاث مناقشة نتائجها.

## المقدمة

إضافة الى الإجابة عن تساؤلات الإشكالية المطروحة، والخروج باستنتاجات عامة حول الموضوع وتقديم اقتراحات وتوصيات يمكن الاستفادة منها في الأبحاث التي تتطرق الى نفس المجال شكلت إجاباتها الجزء الأكبر من تلك النتائج مستهدفين في كل ذلك الوصول الى الأهداف المسطرة في بداية بحثنا.

اختتمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة لنهاية دراستنا مع عرض أهم المراجع المستخدمة و الملاحق

المقدمة.

# الاطار المنهجي

## الاطار المنهجي:

- 1- الإشكالية
- 2- التساؤلات الفرعية
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- مصطلحات الدراسة
- 6- مجالات الدراسة
- 7- منهج الدراسة
- 8- أدوات الدراسة
- 9- عينة ومجتمع الدراسة
- 10- الدراسات السابقة

# الاطار المنهجي

## 1- الإشكالية:

يعمل الاتصال على تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية، وبالتالي يقوم بتأصيل قيم التواصل والترابط والانسجام بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني.

إذ يعتبر عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع سواء نقل و استقبال المعلومات، وإن مكونات هذه العملية تتغير من حيث المكان والزمان وهو احد العمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم انجاز أي عمل داخل الإدارة، إضافة إلى كونه يعمل على تسهيل التواصل في الإدارة. فالاتصال الإداري يساهم في تسيير المنظمة ويساعدها على مواجهة التطورات الخاصة في بيئتها، حيث يعمل على نقل المعلومات الخاصة بالمنظمة سواء أكان داخلها أو خارجها، فهي طريقة تساعد المنظمة بالقيام بكل الأعمال إضافة لكونها وسيلة للبقاء في مجرى المعلومات الهامة في حياة المنظمة، وتعمل على تحسين الترابط والانسجام بين مجموعاتها وتحفيزهم بتدعيم ثقافة المنظمة.

ومن جهة أخرى الاتصال الإداري يعمل على تحسين الأداء الوظيفي الذي يعتبر ركن أساسي في نجاح أية منظمة، إذ يعتبر نشاطها مهارة، أو جهد مبذول من طرف الفرد سواء كان جهدا عضليا أو فكريا بهدف إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، فالموظف هو الدعامة الحقيقية التي تشتد بها المؤسسة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين، مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة إليهم، فالمؤسسة تحاول أن تصبح لمجهوداتها وتسخر مختلف وسائلها من اجل تحفيز هذا الأداء بحيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية.

وباعتبار المؤسسات أنظمة اجتماعية تحوي أفراد، أهداف واتجاهات، لابد من وجود الاتصال الإداري الذي يعتبر ضروري، عنصر أساسي يقوم بتحديد الوسائل و تحرير رسائله وإخراجها بالشكل المطلوب، كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحفيز أداء الموظفين داخل أية منظمة بغية تحقيق الانسجام والتوافق بين أجزائها. ومن هذا المنطلق، نبرز إشكالية بحثنا من خلال طرحنا لتساؤل الرئيسي التالي : كيف يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية؟

# الاطار المنهجي

## 2- التساؤلات الفرعية :

- ما مدى تأثير الاتصال الإداري على هذه المؤسسة؟
- ما الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو؟ وما تأثيرها على تسيير الأداء الوظيفي فيها؟
- ما آليات تحسين الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية؟
- ما تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين؟
- ما التحديات التي تواجه عملية الاتصال الإداري في المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"؟ وما طرق التغلب عليها؟

## 3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراستنا من خلال موضوع " فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية" في كونه من بين أهم المواضيع، وقد حظي باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين في علوم الإعلام والاتصال، حيث تسعى هذه الدراسة لإعطاء صورة عن الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية وكذا الدور الفعال الذي يلعبه داخل بيئة المنظمة، إضافة إلى أن دراستنا أهمية دراستنا تكمن في العديد من الجوانب أبرزها ما يلي:
- ✓ فتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية الأخرى.
  - ✓ معرفة رأي العمال حول الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل مؤسساتهم.
  - ✓ احتياج الجهات الإدارية لمثل هذه الدراسة لارتباطها بالأداء الوظيفي للعاملين.
  - ✓ إيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة العمومية، وتحقيق فعالية الاتصال الإداري.
  - ✓ فتناولنا لمثل هذا الموضوع بمثابة الزيادة المعرفية والعلمية، تمكن الباحث من أن يستفيد منها في مشواره العلمي و العملي مستقبلا.

# الإطار المنهجي

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من الخطوات الأولى للشروع في بحث علمي، حيث لا يمكن لأي دراسة أن تبرز دون تحديد وحصر الإطار العام عن طريق اختيار الموضوع.

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث، فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وإمكانياته بالتالي صب اهتمامنا حول موضوع "فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية" من أجل إبراز العلاقة بين هذه المتغيرات "الاتصال الإداري" "الأداء الوظيفي" بالدرجة الأولى إضافة إلى وجود أسباب ذاتية وموضوعية التي تكمن فيما يلي:

### 1.4- الأسباب الموضوعية:

- ✚ محاولة معرفة تمكين الاتصال الإداري داخل المؤسسات.
- ✚ الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في مجال الاتصال لمحاولة إبراز الرصيد المعرفي.
- ✚ تسليط الضوء على أهم عناصر عملية الأداء الوظيفي.
- ✚ التعرف على أوجه القصور التي يعاني منها الاتصال في المؤسسة العمومية والتي تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✚ محاولة توضيح الكيفية التي يكون عليها الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، ونمط تسييرها.

### 2.4- الأسباب الذاتية:

- ✚ ميولنا والرغبة الشخصية في إثراء معلوماتنا والرصيد المعرفي حول الاتصال .
- ✚ العلاقة المباشرة التي تربط هذا الموضوع بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- ✚ الحاجة إلى رفع الغموض حول الاتصال الإداري نظر إلى دور الذي يلعبه في المؤسسات.

# الاطار المنهجي

## 5- مصطلحات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحدد من قبل الباحث استنادا للمتغيرات الموضوعية لعنوان بحث هو التي يريد اختيارها ، تجربتها مما يساهم في انجاز حقل مستقل في بداية بحثه ليكون على دراية بالتفاصيل وهي عبارة عن مجموعة الآراء ، الأفكار حول الأشياء المحددة.

ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي من شأنها تعتبر أهم خطوة قمنا بتصنيف المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا والتمثلة فيما يلي الاتصال الإداري/الأداء الوظيفي/المؤسسات العمومية.

### 1-الاتصال الإداري:

**الاتصال:** كما هو معروف أن الاتصال عبارة عن نقل المعاني المقصودة من شخص الكائن الحي ومجموعة الى أخرى من خلال استخدام علامات و قواعد مفهومة بشكل متبادل. أو هو عبارة عن تبادل المعلومات عن طريق الكلام والكتابة أو أية وسيلة أخرى وتحدث عندما يعبر الناس لبعضهما لبعض عن أفكارهم ورغباتهم من خلال طرق عديدة ويدخل ضمن ذلك الكلام تحريكا لأيدي و حتى تعابير وجوههم.1

**الاتصال الإداري:** هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال، هابط أو على شكل أوامر وتوجيهات، قرارات، تعليمات من أعلى الى أسفل أو على شكل شكاوى واقتراحات.2

بمعنى أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

### الاتداء الوظيفي:

#### - الأداء:

- لغة: يقصد بالأداء لغة وكما هو متداول، انه عبارة عن تأدية الشيء كما يجب أن يكون ،أي أوصله بمعنى إيصال الشيء الى المرسل إليه.

- اصطلاحا: يقصد به الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي او الشريك الإنمائي في العمل وفق المعايير ومواصفات ومبادئ توجيه معينة، أوفي تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة.3 هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد او الشخص، ويكون هذا الجهد إما عضليا أو فكريا بهدف تحقيق ما يسعى إليه من اجل إتمام مهامه بفعالية.

ويعرف أيضا بأنه: "الجهد المنسق للقيام بمهام وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت و اقل تكلفة" 4

## الإطار المنهجي

**2- المؤسسات العمومية:** تعتبر المؤسسة العمومية من أكثر الطرق شيوعا في الوقت الحاضر، وقد حظيت باهتمام كبير ومتزايد نظرا لأهميتها والدور الذي تلعبه، بالتالي فالمؤسسة العمومية عبارة عن تلك الطريقة التي يعهد بموجبها الى أشخاص معنية عامة بتسيير المرافق العامة متمتع هذه الأشخاص بالاستقلال المالي والإداري أنها شكل من أشكال اللامركزية الإدارية وهي مرفق عام يدار بواسطة منظمة عامة ويتم تعب الشخصية المعنوية التي تكفل له الاستقلال الإداري والمالي تحت وصاية السلطة المركزية ويكون نشاط المؤسسة إما إداريا أو تجاريا أو صناعيا.5

---

1 <http://www.aber.acut/medi/documente/short/trand.html>. <http://web.archive.org/web/20100106130649/http://www>

2 مقتبس من مذكرة شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تحت عنوان (الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال)، للطالبة ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، 2016-2017 .

3 سمير الشوكي: المعجم الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص17.

4 عبد الله عقلة محلي الخزاعة: الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية في الإدارة التربوية، عمان: جار الجامد للنشر والتوزيع، 2009، ص32.

5 احمد بوعشيق، المرافق العامة الكبرى، دار النشر المغربية، 2002، ص152.

# الاطار المنهجي

## 6- مجالات الدراسة:

و يقصد به المجالات الرئيسية التي تقوم عليها البحوث، و في غالب الأحيان توضح للقارئ مجريات البحث، و تتمثل هذه المجالات في: المجال المكاني و الزمني

● **المجال المكاني:** أي مكان اجراء الدراسة الميدانية ، و الذي يدور في المؤسسة العمومية الاستشفائية "ندير محمد" بنيزي وزو.

● **المجال الزمني:** و هو المدة الزمنية التي أجرينا فيها دراستنا، و التي كانت في المدة ما بين (10 ماي الى غاية 20 جوان 2021)، و قد مرت بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** تم خلالها الاتصال بمدير المصلحة لطلب الموافقة ، و قد تم ذلك عن طريق إيداع رخصة تأكد لنا الموافقة بأجراء الدراسة متبوعا بإمضاء رئيس تلك المصلحة و كان ذلك في 12 ماي 2021.

- **المرحلة الثانية:** عبارة عن زيارة استكشافية للمؤسسة بكل وحداتها ، و التعرف على الهيكل التنظيمي، إضافة لجمع اهم المعلومات المؤيدة لموضوعنا خاصة عدد عمال تلك المصلحة و ذلك في 16 جوان 2021، إضافة الى عقد مقابلة مع مسؤول خلية الاتصال في 13 جوان 2021.

- **المرحلة الثالثة:** امتدت من 18 ماي الى غاية 06 جوان 2021، و فيها تم تطبيق الاستمارة و تصميمها ثم عرضها على العمال بصفة أولية.

- **المرحلة الاخيرة:** تم فيها تعديل استمارتنا و بنائها في الشكل النهائي و توزيعها ، و قد تم استرجاعها في 20 جوان 2021.

# الاطار المنهجي

## 7- منهج الدراسة:

يحتل المنهج أهمية بالغة، كونه المسار الذي يتبعها الباحث للوصول الى نتائج علمية وموضوعية، وكونه أحدهما لعناصر في البحث العلمي، يتوجب على الطالب الباحث تحديد المنهج الذي يتوافق مع موضوع دراسته لتفادي مواجهة الصعوبات. والمنهج كما عرفه عبد الرحمان بدوي: "الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقول وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة".<sup>1</sup>

وبما أننا سلط لنا الضوء على دراسة موضوع "فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى أو المضمون والوصول الى نتائج تساعد في فهم الواقع وتطويره.<sup>2</sup>

ويعرف المنهج الوصفي على انه: "دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف ظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً يعطيها وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمه أو درجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر".

والجدير بالذكر أن المنهج الوصفي هو بمثابة مظلة واسعة ومرنة، ذلك انه يشمل على عدد من المناهج الفرعية الأخرى مثل: المسح الاجتماعي أو منهج دراسة الحالة بذلك يمكن القول انه سيد المناهج لأنه يكاد يشمل جميع المناهج باستثناء التاريخ هذا يعود الى أن الوصف هو أساس لتوضيح أي فكرة أو دراسة و هو أمر مشترك في جميع الدراسات.<sup>3</sup>

وقد اخترنا هذا المنهج لان هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف والتحليل قصد الوصول الى استنتاجات خاصة وان المنهج الوصف يركز على ما هو كائن في الوصف و تفسير الظاهرة المدروسة.

1 عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، ط3 وكالة المطبوعات، شارع عبد السالم الكويت، 1977ص5.

2 إبراهيم بن عبد العزيز، الدعياح: مناهج وطرق البحث العلمي، ط، إدارصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010ص74.

[www.alukah.net3](http://www.alukah.net3)

# الاطار المنهجي

## 8- أدوات الدراسة:

لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو اتخاذ موقف بشأنها قبل أن يكون لدينا المعلومات والحقائق الكافية عن الموضوع، وذلك بالاعتماد على مصادر موثوقة لتكون البيانات صادقة وبتمكن من الوصول لنتائج علمية موضوعية، لذا يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها. وبما أننا بصدد معرفة طبيعة وفعالية الاتصال الإداري السائد في المؤسسة العمومية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، فقد اعتمدنا على الملاحظة، المقابلة والاستمارة كأفضل وسيلة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي ستكون كمنطلق أساسي لنا بهدف تحليل أسئلتنا.

- **الملاحظة:** عبارة عن قيام الباحث بالانتباه والتدقيق تجاه ظاهرة أو حادثة معينة، والهدف منه التفصي والتحري ومن ثم التوصل للعلاقات بين المتغيرات وتحديد النتائج. او هو عملية يقوم فيها الباحث بمشاهدة و مراقبة احدى الإشكاليات من خلال اتباع النسق العلمي الصحيح، ووفقاً لأهداف و خطط وضعت بشكل مسبق و من ثم بلوغ المعرفة او التوصل لحلول عن مشكلة علمية من الناحية التطبيقية. و كباحثين في مجال الاتصال قمنا بالملاحظة كخطوة أولى لاستقصاء اهم المعلومات و النتائج، اذ تطرقنا الى:

- ✓ جمع اهم المعلومات فيما يخص بظاهرة الدراسة.
  - ✓ عنصر الانتباه، اذ صب اهتمامنا حول طبيعة العمل و لروم التركيز.
  - ✓ ادراكنا لكل ما قد فعلناه في الميدان بغية ترجمته منطقياً.
- إضافة الى استخدامنا للمقابلة كأداة علمية بحثية و قد عرفت على كونها: احد أساليب البحث النوعي، و تتضمن طرح أسئلة مفتوحة على افراد العينة لجمع البيانات . او هي حوار موجه بين الباحث من جهة و اشخاص اخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث، و الحوار يكون عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة .
- تمتاز هذه النوعية من الأسئلة بغزارة المعلومات التي قد يمكن الحصول عليها.
- وكوننا وسط الميدان التقني مجموعة من العمال الإداريين، بالخصوص مع رئيس إدارة الموارد البشرية وقد تم فيه تقديم موضوع البحث وتوضيح أهدافه والغاية منه، اذ تمكنا من الحصول على جل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوضيح طريقة العمل فيها، بالإضافة الى معدل استجابة اعلى كوننا قمنا بمقابلة وجهها لوجه.

## الإطار المنهجي

و هي مقابلة شخصين فيما بينهما للاستفسار ومناقشة موضوع ما بغرض تبادل المعلومات.  
- إضافة الى الاستمارة التي عرفت على أنها تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية لتتقدم الى المبحوث من اجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة من جوانبها المختلفة. 1

ومن جهة أخرى، تعرف على أنها "عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث، يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجرى تحليلها لأغراض البحث العلمي" 2

وتعرف أيضا على كونها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. 3

وانطلاقا من مشكلة بحثنا قمنا بتصميم الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد تم تقسيم الاستمارة الى ثلاث أساسية تضمنت مجموعة الأسئلة وهذه الأخيرة جاءت في شكل بسيط بهدف أن تكون فمتناول الجميع وتفاعلي الأسئلة الغامضة والمرحجة لكي يتمكن المبحوث من فهمها بالتالي احتوت استمارتنا على 35 أسئلة قسمت على ثلاث محاور أساسية و هي كالتالي:

**المحور الأول:** تحت عنوان الاتصال الإداري في المؤسسة.

**المحور الثاني:** وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وكيفية تقسيم الأداء الوظيفي.

**المحور الثالث:** فعالية اتصال العمال بالرؤساء.

وعليه، تضمن كل محور مجموعة من الأسئلة تخدم موضوعنا، إذ قمنا بصياغة الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث وتساؤلات الدراسة، وقد اعتمدنا في توزيعها على أسلوب التوزيع باليد واسترجاعها باليد كذلك وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 40 استمارة.

إضافة الى استخدامنا أداة "الملاحظة والمقابلة" بغية معرفة كل ما يدور في الميدان مباشرة وأيضا لإثراء معلوماتنا وبحثنا.

# الاطار المنهجي

## 9- عينة ومجتمع الدراسة:

✚ **مجتمع الدراسة:** يعرف المجتمع على انه عبارة عن جميع المفرد تم حلا لدراسة والبحث، والتي لها خصائص مشتركة، وهو الهدف الأساسي من الدراسة، حيث أن الباحث يعمم في النهاية النتائج عليها، لذا فإن الخطوة الأولى في اختيار العينة هي تعريف المجتمع، والغرض من هذا الأخير هو تحديد مدى ما يشمل من الأفراد، إما العينة جزء من المجتمع وتمثل هو يتم اختيارها بطرق مختلفة بغرض دراسة المجتمع.

وهو مجموعة من العناصر والأفراد التي لها نفس الخصائص والتي يقع عليهما لاهتمام أثناء الدراسة، أو هو ميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث على أن يعمم عليها نتائج الدراسة. وفي دراستنا هذه مجتمع البحث يتمثل في كل عمال وموظفي المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو، ونظرا لاتساع مجتمع بحثنا حيث عددهم كبير بمختلف الوحدات والقطاعات، حددنا مجتمع بحثنا في 40 عامل وموظف من تلك المؤسسة وخصوصا فرع إدارة الموارد البشرية، وبهذا المنطلق لجانا الى أسلوب العينة

1 إبراهيم بن عبد العزيز، الدعياح: **مناهج وطرق البحث العلمي**، ط، إدارصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص.74.

2 احمد بن مرسل: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

3 خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: **منهجية البحث العلمي، إثراء النشر والتوزيع. مناهج الإحصاء أنواع العينات**

4 **مناهج الإحصاء أنواع العينات** <https://www.youtube/watch hy64ml.zksù>

# الاطار المنهجي

## عينة الدراسة:

يعد اختيار الباحث للعينات من أهم الخطوات عند بداية البحث، حيث يتوفر مجموعة متنوعة من الأصناف المتنوعة من العينات في الإحصائيات، ومن المهم هوان تكون النتائج التي يمكن استخلاصها من دراسة العينات تتوفر في المجتمع الأصلي أو تتماثل مع خصائصه النوعية و الكمية والكيفية

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على اختيار العينة العشوائية البسيطة، حيث يقصد بها تلك العينة التي تعطي لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة للظهور والاختيار، أي أن فرص ظهور أي مفردة متساوية ومتجانسة مع نفس الفرص المتاحة للمفردات الأخرى. ولقد اعتمدنا على هذه العينة كونها سهلة جدا في الاختيار إضافة إلى إنها مهدت لنا الطريق لزيادة الكفاءة العلمي.

## سمات وحدود استخدام عينة الدراسة:

- 1- التمثيل: أي أنها تمثل مجتمع الدراسة وتكون صادقة.
- 2- الدقة: أي عدم وجود تحيز وخلوها من أي تأثير يتسبب في إيجاد فروق بين المجتمع وقيم العينة
- 3- القيم والأحكام والضبط: أي يحكم على العينة من خلال الخطأ المعياري.
- 4- الحجم: حيث تكون العينة الجيدة كافية في حجمها. 21

وتتلخص حدود استخدام العينة بما يلي:

- تحتاج العينة إلى أساليب و إجراءات للتعامل معها، والا فان النتيجة تكون غير دقيقة.
- الحاجة العينة كبيرة جدا عند الرغبة بقياس خصائص نادرة في المجتمع.
- إذا كانت قضية جمع العينة معقدة فإننا نحتاج العدد كبير من الأفراد لجمعها.

1 شبكة الالوكة، د. جميل حمداوي، العينة الإحصائية

2 المنارة للاستشارات، عينة الدراسة سماتها وحدود اختيارها.

# الاطار المنهجي

## 10- الدراسات السابقة:

تعد الدراسة السابقة المنطلق الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لإنجاز بحثه للإحاطة بكل جوانب الموضوع، والاستفادة من الاستنتاجات التي تم الوصول إليها من خلال عدة خطوات. وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراساتنا على عدد من الدراسات السابقة صنفت على النحو التالي:

### 1- الدراسة الأولى:

تحت عنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية". دراسة حالة مؤسسة بتيزي وزو.

من إعداد الطالبتين: عنان مسيلة وصديقي سيليا.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، فرع علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية السنة الدراسية 2020/2019. إشكالية الدراسة تتلخص في: أهمية وفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية، بالوقوف على واقع الاتصال في مؤسسة ..... بتيزي وزو، مع إبراز أهميتها في تحسين أداء الموظفين لتحقيق الأهداف الرئيسية، وقد كان التساؤل المطروح على النحو التالي: «ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية».

وقد تم تقسيم التساؤل الرئيسي الى أسئلة فرعية منها:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الصندوق الوطني للتقاعد؟
  - هل هناك إستراتيجية اتصالية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
  - هل يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف التنظيمية؟
- فيما كانت أهم نتائج هذا البحث على الشكل التالي:
- الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين أداء الموظفين.
  - المؤسسة الخدمائية تركز بشكل كبير على المورد البشري كونه السبيل الانجح لتحقيق الميزة التنافسية.
  - ضعف الاتصال الداخلي في المؤسسة هو السبب الرئيسي في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
  - إضافة الى استنتاجهم بان معظم الموظفين يجدون حواجز و عوائق في استخدام الوسائل الاتصالية في انجاز مهامهم. إضافة لودود علاقة بين الاتصال الداخلي و بين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة.
- ✓ مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغيرات، الاتصال الإداري، الأداء الوظيفي.

# الاطار المنهجي

- كلاهما تم فيهما استخدام أداة الاستبيان و المقابل.
- كلاهما تم فيهما استخدام المنهج الوصفي.
- أن هذه الدراسات لها نفس الهدف مع موضوع بحثنا، بغية ايضاح مدى أهمية الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- **أوجه الاختلاف:**

الدراسة السابقة اعتمدت واختارنا عينة قصدية، في حين دراستنا اعتمدت على عينة عشوائية منتظمة. هناك من الدراسات من اعتمدت على الفرضيات، في حين دراستنا لمستخدمها بسبب صغر حجم عينة دراستنا. اختلاف الإطار الزمني والمكاني لدراستنا مقارنة بالدراسات الأخرى.

## 2- الدراسة الثانية:

تحت عنوان: دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية. دراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة (دراسة حالة). من إعداد الطالب: محمد عزوز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص التغيير الاجتماعي، 2009 جامعة الجزائر الجديدة. حيث تم طرح الإشكال التالي: "ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟". حاول هنا الباحث إبراز الاتصال المؤسسي والدور الذي يلعبه في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر الإدارة مقر الولاية. وتتمثل التساؤلات الفرعية فيما يلي:

- هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟
- هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟
- اعتمدت الباحثة على مجموعة الفرضيات أبرزها:
- هناك عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- إن تعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع أداء الوظيفي لدى العاملين. ومن خلال إجابات المبحوثين، بعدما تم توزيع الاستمارة توصل الباحث الى النتائج التالية:
- الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

# الاطار المنهجي

- هناك عوامل غير ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية. حرية التعبير، الاتصال قرب الإدارة من الموظفين، ووضوح الإجراءات الرسمية، كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة.

## 3- الدراسة الثالثة:

تحت عنوان: الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال. دراسة ميدانية بمؤسستها لخزف الصحي-الميلة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاتصال والإعلام، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال والعلاقات العامة. من إعداد الطالبتين: ياسمينه بودويرة و مريم بوزردوم، السنة الجامعية، 2017، 2016 حيث طرحت الباحثة الإشكال التالي: «ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي -الميلة.

إشكالياتها تتلخص في الاتصال الداخلي وتأثيره على العنصر البشري، وهو المحرك الأساسي في عمل المؤسسات، إضافة الى إدراجها للأداء الوظيفي ودوره في تحقيق الأهداف. وللإجابة عن هذا التساؤل الفرعية الممثلة فيلي:

- ماهو واقع الاتصال الداخلي في مؤسستها لخزف الصحي -ميلة؟
- ماهي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسستها لخزف الصحي-ميلة؟

• ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجهها لاتصال الداخلي في مؤسستها لخزف الصحي؟ وانطلاقا من تساؤلات الدراسة طرح و الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** للاتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوصفي لدى عمال مؤسستها لخزف الصحي.

### الفرضيات الفرعية:

- يحتل الاتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي.
- تواجه مؤسسات الخزف الصحي صعوبات وعراقيل متعلقة بالإدارة تعد من فعالية الاتصال.
- تعتبر الوسائل المكتوبة والشفوية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال في مؤسسة الخزف الصحي.

# الإطار المنهجي

وقد توصلت الباحثة الى الاستنتاجات التالية:

- المؤسسة تعتمد على المصنفات كوسيلة مكتوبة لتبليغ العمال بالمستجدات والتطورات باعتبارها وسيلة سهلة ومفهومة.

- وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائهم، وهذا راجع الى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال للتواصل مع العمال.

- استنتجت الباحثة أن الاستنتاجات من الوسائل الشفوية المهمة في المؤسسة، وهي وسيلة اتصال بين الرؤساء وبين العمال.

- إضافة الى استنتاجها بان العامل البسيط مثل أعوان التنفيذ لا يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات لان أغلبها تجريب بين الإطارات.

## 4- الدراسة الرابعة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

تحت عنوان دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة "الاتصالات الجزائرية بفرنسة نموذجاً" سنة-2013. إشكالية الدراسة: ماهي شروط ومدى نجاح وفعالية الاتصال في المؤسسة؟ تساؤلات الدراسة:

- ما هي أهمية الاتصال في المؤسسة؟
- ما هي شروط نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة؟
- هل ينعكس الاتصال الداخلي للمؤسسة على خدماتها مع الجمهور؟

نتائج الدراسة:

يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل مؤسسة. إهمال وسائل بين العمال هو الاتصال المباشر بالإضافة الى وسائل أخرى منها الهاتف.

إن الاتصال القائم بين الفاعلين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على أوضاع العامة للمؤسسة.

الاتصال هو عنصر أساسي وحيوي فيتحقق السير الحسن للمؤسسة.

## ➡ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسة السابقة في إثراء الجانب النظري.

- سهلت لنا الطريق، وتوضيح كيفية توظيف الدراسات السابقة.

## الإطار المنهجي

- ساعدت في بناء خطة الدراسة.
- كانت السبيل في إيضاح الهدف الذي ارددنا أن نبلغه، وذلك من خلال استقصائنا للعديد من المعلومات والملاحظات.
- وعليه، من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات التمسنا جملة من النقاط التي أوضحت لنا مجموعة منا لمؤشرات التي تخدم موضوعنا.

# الاطار النظري



# الإطار النظري

الفصل الأول: الاتصال الإداري

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال الإداري

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الإداري

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري وأهميته

المبحث الثاني: الاتصالات الإدارية و أثرها في تحقيق فاعلية القرارات

المطلب الأول: خصائص عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الثاني: شروط القرارات الإدارية

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الإداري

# الإطار النظري

## الفصل الأول: الاتصال الإداري

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال

#### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

يمثل الاتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، و هي ضرورية لجل المنظمات لتحقيق التعاون بين الأقسام في المنظمة بالتالي تعتبر احد العناصر اللازمة في اتخاذ القرارات الإدارية فعلمية الاتصال مرتبطة ارتباطا وثيقا في الفاعل الإنساني داخل المنظمة لتحقيق التواصل و نقل المعلومات و تبادلها.

و الجدير بالذكر أن الاتصال مفاهيم و أسس و قواعد أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها.

و كون أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يلعب دورا كبيرا في حياة كل فرد لذا يعتبر جزء من حياته، و انطلاقا من هنا تندرج أهم تعريفات الاتصال و الممثلة فيما يلي:

#### 1- تعريف الاتصال:

- لغة: الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين: الصلة و البلوغ، فالأولى يعني الربط بين شخصين و إيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ و الانتهاء إلى غاية ما.

- أصل كلمة اتصال "communication" في اللغة اللاتينية نجد أنها مشتقة من الأصل communic و التي تعني جعل الشيء مشتركا أو عاما أو تقاسم الشيء أو نقله. 1

- اصطلاحا: مجال الاتصال ليس مستقل بحد ذاته، إنما هو نقطة التقاء بين معارف متعددة و باحثي مختلف الاختصاصات، في حين أدرجنا بعض التعارف التي تكمن فيما يلي:

عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين و مستقبلين لرسائل تواصلية قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية. 2

- كما انه تفاعل و تأثير اجتماعي بين طرفي عملية الاتصال، يهدف الفرد من خلالها إلى تحقيق مصلحة قد تكون إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك الآخرين. 3

## الإطار النظري

و من جهة "جيهان رشتي" ترى بان العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة كائنات حية أو آلات في مضامين اجتماعية معينة في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى أو واقع معيناً.4

- يعتبر الاتصال عملية أو طريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما.5

- 1 علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم،مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة،1999،ص222 .
- 2 Nasro Massoud :**communication skills**,Amman :AL-Safaa publishing, p18
- 3 محمد قاسم :السلوك التنظيمي ،ط3، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000 ،ص200 .
- 4 جيهان ريشتي:الأسس العلمية لنظريات الإعلام،دار الفكر القاهرة ،ط2، ص53.
- 5 إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج:الاتصال ووسائل الإعلام،ط1،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،2011،ص11.

## الإطار النظري

2- تعريف الاتصال الإداري: قبل التطرق إلى تعريف الاتصالات الإدارية، نود التوقف عند مفهوم الإدارة أولاً، والتي هي عبارة عن مركبة متواصلة تتضمن جهود أعضاء المنظمة لصياغة أهداف، و توفير الإمكانيات اللازمة و حسن استخدامها لتحقيق النظرة المستقبلية من خلال بناء، و تنمية العلاقات النافعة في بيئة المنظمة.1

3- تعريف الاتصالات الإدارية: يعرف على أنه عملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.2

- أما ويليام سكوت عرفه على انه: "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية لهذه المعلومات لغايات أعمال تحقق معها أهداف التنظيم". 3.

- كما عرفه العلق بأنه: "تدفق المعلومات والترجمات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، و تلقي البيانات و المعلومات منهم في صورة تقارير، مذكرات، اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين". 4.

- يتضح من خلال تعريف ويليام سكوت أن الاتصال الإداري غير ثابتة بمعنى أنها تتخذ أشكال ورموز عديدة على اختلاف ملامح الوجه، وتعبيراته العفوية، والتي تكون لها اثر واضح على إيصال المعلومات إلى ذهن الطرف الآخر.

بالتالي يتضح لنا أن الاتصال الإداري عملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة أي المحافظة على طرق دخول و خروج المعلومات لوسائل اتصالية منظمة.

في حين نجد وجود علاقة ارتباطيه بين وظائف المنظمة و مكونات عملية الإدارة، و هذا ما بين لنا استحالة أن تمارس المنظمة أنشطتها إلا من خلال أشكال و قنوات و أساليب عديدة في عملية الاتصال، و هذا يتطلب ممارسة العملية الاتصالية الإدارية وفق اطر أخلاقية .

# الإطار النظري

و بما أن دراستنا الحالية تتناول موضوع فعالية للاتصال الإداري يتوجب علينا تجديد تعريف إجرائي يتمائشى معه و الممثل فيما يلي:

- **الاتصال الإداري** : عبارة عن نقل المعلومات بطريقة موضوعية بين مختلف المستويات باستخدام مختلف الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

---

1 الدكتور عبد الله بن عبد الرحمان البردي: **الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة الأعمال،** جامعة القيم، المملكة العربية السعودية، ص.59

2 أبو اصبع، صالح خليل: **العلاقات والاتصال الإنساني،** ط2، عمان دار المجدلاوي، ص67 .

3 نعيم إبراهيم: **إدارة الأعمال،** ط1، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2010، ص277.

4 شعبان فرج: **الاتصالات الإدارية،** ط1، عمان: دار الاسامة، 2009، ص16 .

# الإطار النظري

## المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الإداري

### 1- أنواع الاتصال الإداري:

- **الاتصال الرسمي:** وهي الاتصالات التي تحصل من خلال السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة و قد تكون داخلية و قد تكون خارجية هي بصفة عامة تنقسم إلى 4 أنواع على النحو التالي: 1

• **الاتصال الهابط:** و هو أكثر أنواع الاتصال شيوعا و انتشارا في التنظيمات الإدارية، يصدر من الإدارة العليا و المسؤولين السامين إلى نقل أوامر و التوجيهات، و التعليمات و الإشارات وذلك في شكل منشورات دورية و تقارير و إعلانات أو صحف داخلية أو كتبات.

يعرف هذا الاتصال بالتوجيهات أي يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة، و تعد التعليمات هنا من أدوات الاتصال إلى أسفل، و هو نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة و تقدم المعلومات بالطريقة التي توصي بها أداء معين من المهام. 2.

- كما تعتبر الاجتماعات الرسمية و القرارات المفاجئة من طرق الاتصال من أعلى إلى أسفل فهذا النوع من الاتصال الإداري أساسي في أي تنظيم. 3.

• **الاتصال الصاعد:** يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات عن نتائج أعمال المنظمة و نشاطاتها و العقبات التي تواجه التنفيذ. 4.

- و مثال علي هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا، ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهما فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، و يرجع نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين على استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين.

وقد حدد كاتروكان معلومات تنقل من خلال الاتصال الصاعد و هي:

- معلومات عن العمل و أدائه و مشكلته.

- معلومات عن الآخرين و مشكلتهم.

- معلومات حول أساسيات و الإجراءات التنظيمية.

- معلومات حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك. 5.

## الإطار النظري

• **الاتصال الأفقي:** وهو الاتصال الجانبي التي تتم بين الأفراد و الجماعات في نفس المستوى الإداري ويعزز هذا النوع من الاتصال العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما تعلق بتنسيق العمل، و تبادل المعلومات و حل المشكلات مثل حدة الصراعات و الاحتكاكات، و دعم صلات التعاون بين العاملين.

- بمعنى أن هذا النوع من الاتصال يسير في اتجاهين بين العاملين الذين هم في نفس المستوى الإداري للتنظيم و يهدف إلى نقل و تبادل المعلومات و تنسيق الجهود و الأعمال و يعد هذا النوع ضروريا ل طرح الأفكار و مناقشتها.

ويشكل الاتصال الأفقي حلقة مغلقة من حيث يلبي حاجات الأفراد لاستماع و نقل المعلومات دون الاهتمام بالمستويات التنظيمية الأخرى، كونه عبارة عن إنبات للمعلومات و البيانات من خلال إرسالها بين مختلف الإدارات و الأقسام.

• **الاتصال المحوري أو القطري:** هو اتصال رسمي يتم بين موظف و آخر يشغل كل منهما وظيفة مختلفة عن وظيفة أخرى ، كاتصال المعلم مع أمين المكتبة ويمكن لهذا النوع من الاتصال أن يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الغاية و التقليل من رتابة الأمور و رويتتها.6

1 نعيم إبراهيم: إدارة الأعمال، ط1، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2010، ص 278.

2 القاضي علاء محمد حمدان: مهارات الاتصال، ط1، عمان، مكتب المجتمع العربي، 2010، ص.32.

3 فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، ط1، عمان، دار الاسامة، 2009، ص.161.

4 طلاق عوض الله السواط و آخرون: الإدارة العامة مفاهيم، وظائف و أنشطة، ط2، دار حافظ للنشر التوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2000، ص257.

5 حسن حسام إبراهيم: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، عمان، جار البداية، ص ص97، 98.

6 الظاهر نعيم إبراهيم: إدارة الأعمال ، ط1، الأردن، عالم الكتب الحديث ، 2010، ص278.

## الإطار النظري

- **الاتصال غير رسمي:** هو الذي يتم عبر العلاقات الاجتماعية لأفراد النظام هو اتصال مباشرة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة تقوم على العلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، وفي أحسن صورها تكون مكملة لدور الاتصال الرسمي، و تؤدي إلى تبادل الخبرات و زيادة أوجه التعاون في العمل. 1.

بمعنى انه نوع من الاتصال يقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية للأعضاء أي يحدث خارج إطار القنوات الرسمية، و هذا النوع من الاتصال مكمل للاتصال الرسمي. 2.

بمعنى هذا أن قنوات الاتصال غير الرسمي يبدأ بالاستعانة عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية. أي هو الاتصال الذي يستند على العلاقات الاجتماعية و المعرفة الشخصية بين الموظفين و العاملين هذا ينشأ من تلقاء نفسه، و هو تغيير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل و قضايا و هو يؤدي إلى إشباع نفسي.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة القنوات قد تكون مكتوبة أو شفوية أو عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية، شخصية مباشرة.

و الإداري الذكي هو من يسخر العلاقات الغير الرسمية لما فيه مصلحة النظام و تحقيق أهدافه، لذلك فهو مطالب بان يعمل من خلال جماعات الاتصال غير الرسمية، و ليس العمل ضدها و محاربتها، و إن اصفاء المؤسسة أو النظام لهذه الجماعات تمكنها من فهم ما يجري داخل المنظمة بعيدا عن التأثيرات التي قد تتعرض لها المعلومات أثناء مرورها إلى قمة الهرم. 3.

و منه، نقول أن للاتصال أنواع عديدة و مختلفة، فالرسمي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنظمة كإصدار المعلومات من المستويات العليا للدنيا، أو العكس أما الغير الرسمي يحدث خارج إطار الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي، بل يكون عفوي أو تلقائي

1 عريفج سامي: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص. 137.

2 اسعد وليد احمد: الإدارة التعليمية، المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2008، ص. 237.

3 إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال و نظريات، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ب د ص

# الإطار النظري

## 2- وسائل الاتصال الإداري:

توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر، الأفكار، الآراء و الاتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، و اختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة، و نوع المادة المراد نقلها، و يتضمن الاتصال عدة وسائل منها:

**1-الاتصال الكتابي:** و تتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، و يكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، و لكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فعالية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة ، الوضوح و الدقة و لقد حددت الكلمة أو الرسالة الجيدة بتلك التي تتألف من خمسة حروف مختصرة واضحة و صحيحة، و تأخذ الاتصالات الكتابية أشكالاً عديدة منها: الاقتراحات، المذكرات ، الشكاوي، التقارير، الإحصاءات الصحف و المجالات.1

بمعنى أن الاتصال الكتابي يعتمد على الكلمات و العبارات المكتوبة في نقل المعلومات موضوع الاتصال، إذ يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحقيق أهداف معينة و تسهيل الأعمال الإدارية المكتوبة، إذ يتميز هذا النوع بإمكانية الرجوع إليه .

**2- الاتصال الشفوي:** و هو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة هذا الأسلوب يعتبر اقصر لتبادل المعلومات و الأفكار و أكثرها سهولة و صراحة، إلا انه يعاب أن يعرض المعلومات للتحريف و سوء الفهم.

و وسائل الاتصال الشفوي متعددة يمكن أن نميز مها، المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية، الاجتماعات و المؤتمرات.2

ويمثل هذا الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة، بمعنى أن الفرد يستغرق هذا النوع من الاتصال نسبة 75 بالمائة من مجموع اتصالاته، و يكون عن طريق الإشارات و الرموز، و له عدة طرق أهمها:

- ✓ **المقابلات الشخصية:** وهي احد الأساليب الفعالة في الاتصال، محادثة جادة تقوم على الأخذ و الرد بين طرف و آخر، و تسعى لتحقيق هدف معين و تتسم بكونها اقرب الى التفاهم و الوصول إلى نتائج.
- ✓ **الندوات :** تمثل احد وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، و تعتبر من اقضم طرق الاتصال التي تستخدم في المنظمات لتعريف العاملين بالتغييرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل أو تحتاج لوجهات نظر مختلفة و متعددة، و عادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة ، و تخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.3

# الإطار النظري

✓ **الاجتماعات و المؤتمرات:** و هي عبارة عن اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار و الآراء بهدف تحقيق التفاهم و الانسجام بين المجموعة، أي يتلقى الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار و الآراء ، في حين يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعة بالنسبة للسنوات القادمة.

✓ **الاتصالات الالكترونية:** هي قرارات تصل الى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة ، تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين، تعتبر من احدث التقنيات التي تتسم بالسرعة و الفاعلية. و مع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال، خصوصا في ظل تطبيق اغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الالكترونية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة و جعلها واقعا ملموسا .4

✓ **الاتصال بالرموز أو الاتصال الغير اللفظي:** يعتبر من أقدم طرق الاتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل المعلومات و الأفكار، و يعرف على انه "عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد و الجماعات بطرق وأساليب غير لغوية ، و يتم عادة عبر العديد من القنوات مثل تعابير الوجه، حركات العيون، الإيماءات و الهيئة، المسافة ، المظهر و الصوت .5

1 العثيمين فهد بو سعود: الاتصالات الإدارية ماهيتها، أهميتها، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004، ص.25

2 حسن ماهر محمد: القيادة أساسيات، نظريات و مفاهيم، عمان: دار الكندي، 2004، ص.45

3 القريوتي محمد القاسم: مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص. 28.

4 [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) 2004

5 Ober, Scot, 2003, *contemporary busines. Communication*, éd 5, new York, Houghton mifflin company.

# الإطار النظري

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري و أهميته

## 1- أهداف الاتصالات الإدارية:

كل مؤسسة ولها أهداف تسعى لتحقيقها؛ كونها تمارس العملية الاتصالية بغية تحقيق هدف معين سواء أكان الاتصال من أجل التسويق أو من أجل جمع المعلومات ، حيث أن من طبيعة الاتصال الفعال انه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية و روح الجماعة، و يشعر العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قانت بها المؤسسة ومن هنا ندرج جملة من الأهداف التي يسعى إليها الاتصال الإداري:

- يمكن المرؤوسين من التعرف على الغايات المطلوبة من التنظيم، و المساعدة غي تحقيقها.
- يساعد على التعرف على مدى الإنجاز و تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجه الإدارة و سبل علاجها.
- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها، و التعرف على مدى التنفيذ، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات.
- مساعدة الإدارة بالقيام بأعمالها الرئيسية، كوضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين.1
- الاتصالات الإدارية تهدف إلى ربط المديریات و الدوائر و الأقسام مع بعضها، و تسهل وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة و توجيهها نحو أهدافها المختلفة، و ضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن انساق المهام المختلفة، بحيث تنظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، يعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، و هذا تماشياً مع منطق الأهداف الكلية و الفرعية لها، فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكمن من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة و المتكاملة فيما بينها. 2

# الإطار النظري

بالإضافة إلى تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المشتركة في العملية الاتصالية، فالرسالة الناجحة هي التي تصل إلى المستقبل و يفهمها فهما صحيحا، إما إذا وصلت الرسالة و لم يفهمها المستقبل فلا يكون لديه أية ردة فعل حيالها، و بذلك تفقد هدفها الأساسي 3.

---

1 إيمان لونيس:الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرارات دراسة مقارنة بمديرية التكوين و التعليم المهنيين،مذكرة لنيل شهادة الماستر،أم البواقي،2015/2014،ص 64،63 .

2 السعيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات، جامعة كفر الشيخ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2013،ص ص 112،111.

3 لبكري،تامر:الاتصالات التسويقية و الترويج،عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع،2009،ص 134.

## الإطار النظري

2-أهمية الاتصال الإداري : يعتبر الاتصال الإداري في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، و الاتصال بحد ذاته ليس غاية و إنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف و الخطط و التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، كما إن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، و يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل و أعمال تطويرية كلية أو جزئية.

كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

ينتج أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون و العاملون في القيام بعملية الاتصال، حيث أظهرت إحدى الدراسات ما يلي:1

من وقت الاتصال في الاستماع	←	50%
من الوقت الاستماع في المحادثة	←	35%
من وقت الاستماع في القراءة	←	10%
من وقت الاستماع في الكتابة	←	5%

**الشكل رقم 01:** يوضح نسبة الوقت المستغرق من طرف المديرون و العاملون في القيام بعملية اتصالية

يعد الاتصال الإداري من الأنشطة الأساسية للمنظمات، و إنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين و قدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة المقدره على المشاركة و التفاعل مع الآخرين، حيث أن تبادل الأفكار و المعلومات تزيد من فرصة الفرد في البقاء و النجاح و التحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا و سيكولوجيا خطيرا، و يرى "ديوي" أن وجود المجتمع يكون من خلال نقل الخبرات.2

كما يعتبر الاتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين، و أن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات و حجم الاتصالات الواسعة، و التي

# الإطار النظري

تمثل صفة هذا العصر، حيث أن الاتجاه نحو التحسين في مجال الاتصال أصبح التزام و خصوصاً في مجال الأعمال و الاتصال الإداري.3

إضافة إلى كونها تساعد في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، و تزويدهم بمعلومات و توضيح لهم التعليمات و التوجيهات ، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين، و ما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري.4

و من جهة أخرى، نجد أن عملية الاتصال تؤدي دوراً رئيسياً و مهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات ، و يعتمد بقاء و قدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها و النجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال.

و من الأسباب التي جعلت عملية الاتصال ذات أهمية، ندرج ما يلي:

- وسيلة هادفة في ضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

- عبارة عن نشاطات إدارية اجتماعية و نفيسة داخل المنظمة.

- يعتبر الاتصال وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية، و في تحقيق أهداف المنظمة، و تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و التعرف على المشاكل و سبل علاجها، و تمكن الإداري من تقييم الأداء و إنتاجية العمل للأفراد.5

بالتالي، نقول أن الاتصال في الإدارة بشكل عام يعتبر على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة، كونه يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة و نموها و تطورها.

من خلال ما تم إدراجه مما سبق، نقول أن العملية الاتصالية الإدارية أساسية في أية منظمة، كونها المحرك الأساسي و الرئيسي لتحقيق الأهداف، إذ أن قيام الرئيس أو المسؤول بممارسة وظائف الإدارة المختلفة من تنظيم ، تخطيط ، توجيه و تنمية الكفاءات الإدارية يعتمد بالأساس على القدرة الاتصالية و توجيه جهود العاملين نحو الأهداف المحددة، فالمسؤول لا يستطيع القيام بمهامه بكفاءة دون نظام اتصال فعال و عن طريقه يحقق أهداف عالية.

---

1 السعيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات، جامعة كفر الشيخ، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2013، ص ص 111، 112.

2 البكري تامر: الاتصالات التسويقية والترويج، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 134.

3 علي صباح حميد، أبو زيتون فرحان: الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات، ط1، عمان: دار الحامد، 2007، ص 19

4 Mohokare, R.K.(2003), **business communication and customer.relation**, ed2, new delhi, vi tas publishing house PV Ltd ,5.

5 أبو أصبع، صالح و أبو عرجه: تيسير، الاتصالات و العلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، 2010، ص 62 .

# الإطار النظري

المبحث الثاني: الاتصالات الإدارية و أثرها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

المطلب الأول: خصائص عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل يعتبر قلب و جوهر الإدارة، و نظرا للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في إدارة المنظمات، و تعتبر المحرك لجهود و نشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة و عناصرها.

و تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة و المواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم و تمارس على جميع مستوياته.1

و من جهة أخرى تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أصعب المهارات لأنها تقوم على انتخاب القرار الأنسب، لذا يتطلب من المدير التمييز بين الأمور الطارئة و المهمة.

و يعتبر القرار الإداري تصرف قانونيا أو نظاميا، ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق اغراضها و أهدافها ، حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية.

و قبل التطرق إلى أهم خصائص عملية اتخاذ القرارات، نتوقف عند تحديد مفهوم و ماهية القرارات الإدارية: اتخاذ القرار لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار.2 أو هو تحليل و تقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي، بغرض الوصول إلى حل ثم الخروج بتوصيات و استنتاجات لتطبيق تلك الحلول.3

نفهم من هنا، أن القرار الإداري هو وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها و أهدافها، يعدل الأخطاء و يوضح الالتزامات، و هي سلسلة من الأعمال المنسقة و مجموعة من الخطوات و التفاعلات و التأثيرات التي تتم داخل عملية البحث عن حل لمشكلة ما، إذ نقول أنها عملية منتظمة. و تتمثل أهم خصائص عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:

- إنها عملية ذهنية و نشاط فكري تعتمد على إتباع المنطق و التفكير المنهجي الصحيح.  
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها و انعكاساتها في المستقبل لأنها تعتمد على الرؤيا المستقبلية.

- هي عملية إجرائية رغم أن الاختبار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة و إيجاد البدائل.

- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة، أي أنها نتاج جهد يبرز من خلال مراحلها المتعددة و ما تتطلبه هذه المراحل من إعداد و تحضير جمع المعلومات و تحليلها و تنفيذ القرار و ما يتطلبه هذا

# الإطار النظري

الأخير من جهود مشتركة، وبرز هذه الصفة بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة، و بالتالي صعوبة و تعقد المشاكل الإدارية ، هذا يقتضي توحيد الجهود لمواجهتها.4

- عملية معقدة تنسم ببطيء ، تعود هذه الصفة إلى متخذ القرار حيث يخضع لقيود متعددة و هو بصدد اتخاذ القرار لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار نتيجة لتعقد المشكلة أحيانا، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع البيانات و تحليلها أو بسبب تردد متخذ القرار أو إحجامه عن اتخاذ القرار.

- عملية اتخاذ القرار عملية مستقبلية، أي إن آثار اتخاذه تظهر في المستقبل و لذلك يجب أن يكون لمتخذه رؤية مستقبلية تحتوي معلومات عن قرارات الماضي و الحاضر.5

بالتالي، نفهم أن عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية ، وحتى تكون هذه العملية فاعلية لا بد أن تنسم بخصائص تميزها عن غيرها و تراعى حتى يكون القرار فعالا و الاتصال ساري مفعوله بشكل حيوي و نشيط.

---

1 Horisonf.1999,the **managérial dicision**.making process new york.houghton mifflin company.

2 كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007، ص 46.

3 كنعان نواف: مرجع سابق، ص 84 .

4 إيمان لونيس:الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار، دراسة مقارنة بمديرية التعليم و التكوين المهنيين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، أم البواقي، 2015/2014.

6 منصور، كاسر نصر: نظريات القرارات الإدارية، ط1، عمان:دار الحامد 2006،ص ص 35، 37.

# الإطار النظري

## المطلب الثاني: شروط القرارات الإدارية

لتحقيق الأهداف لا بد من وضع شروط، و إلزام الإدارة على احترامها، لكي لا يكون مجرد شكلية خالية من أي مضمون و هدف و بالمقابل لا بد من تجنب إقتال الإدارة بأعباء و شروط شكلية مبالغ فيه، مما يحول دون فعالية النشاط الإداري.1

و يعد القرار الإداري مقبولاً إذا توفرت فيه نقاط القوة، بحيث أن احتمالات نجاحه تفوق إخفاقه، بالتالي نجد أنهم شروط القرار تكمن فيما يلي:

- **الاختصاص:** عبارة عن الصلاحية القانونية للقيام بعمل معين، و يقصد بالاختصاص في مجال القرار الإداري ممن منحه القانون سلطة إصداره، وهو من أهم أركان القرار الإداري.

- **الشكل:** هو المظهر الخارجي أو الإجراءات التي تعبر عن إرادتها الملزمة للأفراد.

- **السبب:** سبب القرار الإداري هو الحالة الواقعية أو القانونية التي تسبق القرار و تدفع الإدارة لإصداره، فالسبب عنصر خارجي موضوعي يبرر للإدارة التدخل بإصدار القرار و ليس عنصراً نفسياً داخلياً لدى من أصدر القانون.

- **المحل:** يقصد بمحل القرار الإداري، الأثر الحال و المباشر الذي يحدثه القرار مباشرة.

- **الغاية:** يقصد بها الهدف الذي يسعى هذا القرار إلى تحقيقه، و هو عنصر نفسي داخلي لدى مصدر القرار، فالهدف من إصدار قرار تعيين موظف هو لتحقيق استمرار تسيير العمل في المرفق الذي تم تعيينه فيه.2

ومن ناحية أخرى، نجد أن متخذ القرار يواجه ثلاث شروط أساسية مهمة تتمثل في:

\* **الشرط 1:** القبول بالقرار يأتي عن طريق حال اليقين، أي في حالة الحصول على معلومات صحيحة و قابلة للقياس، و يكون متخذ القرار يعرف ما البدائل.

\* **الشرط 2:** يتعلق بحال الخطر، أي حال تقدير المديرين لاحتمال حصول بعض النتائج جراء احتمالهم على بعض البدائل، و الخطر هنا يعني عدم قدرة المدير على التنبؤ بماهية نتائج البدائل.

## الإطار النظري

\* **الشرط 3:** يتعلق بحال الشك، أي حالة غموض معرفة البدائل أو عدم معرفتها لدى المديرين، إضافة إلى عدم معرفتهم بدرجات الخطر الشك هي ظاهرة طبيعية في عصرنا الحالي، كونها تتبع من واقع حال المؤسسات المعاصرة التي تمتاز بالديناميكية و التعقيد، بحيث يستحيل أحيانا على المدير معرفة احتمالات حدوث الأشياء مما يفرض عليه صناعة القرار بأقل كم ممكن من المعلومات نظرا لعدم وجود معلومات كافية لقرارات مقبولة و صائبة، لان التسرع في اتخاذ القرارات مبنية على النقص في المعلومات.3

من خلال ما تم عرضه يتبين لنا أن القرار الإداري هو اختيار الحذر الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر، و هو مسار يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة له، بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار و تنفيذه بصورة عملية صحيحة.

---

1 الديباموني،مصطفى احمد:الإجراءات و الأشكال في القرار الإداري،دراسة مقارنة في النظام الفرنسي و المصري و العراقي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ومصر،1992،ص 171.

2 <https://Lawyeregupt.net>

4 بلوط، إبراهيم حسن: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،ط1، بيروت : دار النهضة العربية،صص175،174.

# الإطار النظري

## المطلب الثالث: معوقات الاتصال الإداري

- معوقات الاتصال هي كل الأشياء التي تمنع من تبادل و نقل المعلومات أو تعطلها أو تأخر إرساله أو تشويه معانيها، و بالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال، و تستمد معوقات الاتصال من منطلق نظرة الآخرين لها و إدراك أثارها على الإنتاج و الفرد و المنظمة.
- و قد تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال، و هذه الأخيرة كونها عملية اجتماعية يمكن أن تعبر عنها مشكلات أو صعوبات عديدة من أهمها:
  - عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال، أو عدم وضوح المعلومات، ا وان المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة و محددة يريد توصيلها إلى الطرف الأخر.
  - ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام (تقييم الأمور) على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة، أي السرعة في ردة الفعل.1
- وسيلة اتصال غير مناسبة حيث أن اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية و لطبيعة الجمهور المراد الاتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال ، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد أن يختار وسيلة اتصال مناسبة.
- الاكثار من الحشو في الرسالة غير المبرر يؤدي إلى شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال، و بالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصا في الاتصال المكتوب.2
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و الصلاحيات و مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع الأهداف التنظيمية.
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمات التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة، و تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات و تمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية، و تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال.
- عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.3
- عدم وجود لغة مشتركة بين أطراف الاتصال، مما يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم المصطلحات و إعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية، لذا نجد انه كلما وجدت خبرات و ثقافات مشتركة بين الأفراد كانت المعاني التي يعطونها للرسائل الاتصالية متقاربة.
- بمعنى أن اختلاف الكلمات و العبارات بدون اهتمام و عناية يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.

# الإطار النظري

إضافة إلى وجود معوقات تقنية و بيئية: فالأولى، كعدم توفر الأجهزة ووسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب و الهاتف... الخ أو عدم صلاحية هذه الأجهزة.4

أما الثانية، نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال و التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها و تتمثل هذه العوامل في:  
-الانتشار الجغرافي للمنظمة و البعد عن مركز الرئيس: تعاني المنظمات كبيرة الحجم من فاعلية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها و مكاتبها، فالمسافة البعيدة بين مراكز اتخاذ القرار و بين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات ، و غالبا تتعرض هذه المعلومات للتعديل و التحريف.5  
و يمكن أن نجمل القول على أن عوائق الاتصال الإداري حسب (حسان العجمي) تنحصر على النحو التالي:

✚ عوائق تتعلق بالمرسل (تشخيصه، إدارته، طريقته).

✚ عوائق تتعلق بالرسالة (ناقصة، غامضة، مشوقة، طويلة).

✚ عوائق تتعلق بالوسيلة (إخفاقها في نقل الرسالة حتى و لو كانت جديدة).

✚ عوائق تتعلق بالمستقبل (إخفاقه في الاستلام و فهم الرسالة).6

من خلال ما تم عرضه، تبين لنا أن القرار الإداري هو اختيار الحذر الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين وأكثر، و هو مسار يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة له، بهدف ضمان نجاح عملية صنع القرار و تنفيذه بصورة عملية صحيحة.

و كحوصلة، نقول أن الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات وظيفتان من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تهدف أي مؤسسة إلى ربط العاملين ببعضهم البعض، و نظرا لأهمية الاتصال الإداري في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها و تحقيق فاعليتها رغم وجود بعض المعوقات إلا أنها تسعى إلى ربط العاملين بالبيئة الخارجية المتعامل معها.

فسلامة القرار الإداري و جودته يعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات و بيانات متوفرة، إضافة إلى إتباع أهم شروطها التي تحقق الأهداف المسطرة و المرجوة.

1 حريم حسن: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد في إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد، 2001، ص ص 34، 33.

2 ماهر احمد: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص 39.

3 فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، ط1، عمان: دار الاسامة، 2009، ص ص 178، 177.

4 حريم حسن: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد، 2010، ص 35.

5 العميان محمود: السلوك التنظيمي، ط3، القاهرة: دار الجامعية للنشر، 2001، ص 253.

6 حسان حسن محمد، العجمي، محمد حسين: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 276.

# الإطار النظري

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع وأهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : تنمية القدرات الإدارية وتفعيل الأداء الوظيفي للإدارة

# الإطار النظري

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء عنصراً جوهرياً وهاماً للمنظمات بشكل عام وهو عنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها.

بالتالي وجب على المنظمات إعطاء أهمية كبيرة لها خاصة الأداء الوظيفي للعاملين بها باعتبارهم أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة.

حيث يعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات فضلاً عن أنه يعبر على مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول.

في حين نجد أن كافة المنظمات تسعى إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً ومن خلال الوصول لتلك الأهداف لا بد من تحقيق أداء وظيفي فعال وامتلاك العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تفاعلية وتنافسية.

وعليه ستحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي أنواعه أهميته، محدداته وأهم العناصر المرتبطة به .

#### 1- مفهوم الأداء:

#### ✚ المعنى اللغوي:

أدى تأدية أدى الشيء أوصله أدى إلى الجبر والأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه.1

أدى الشيء قام به وقضاه .

الأداء مصدر أدى في التجويد والإلغاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح.2

تعددت التعاريف الأداء ومن أبرزها نجد ما يلي:

#### ✚ المعنى الاصطلاحي:

عرفته "وسيلة حمداوي" يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين مدربين ومهندسين.3

من جهته عرفه "حسن محمد" بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة فتقاس على أساس النتائج التي حققها

الفرد.4

# الإطار النظري

وعرفه "احمد زكي بدوي" في كتابه علاقات العمل في الدول العربية على انه تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل.5  
ومن جهة أخرى نجد أن فكرة الأداء الوظيفي قد تطورت بمعنى نجد أن لها معنى قديم ومعنى جديد وهذا بتطور الأبحاث والدراسات ومن اجل معرفة كيفية تطور فكرة الأداء لا بد من النظر الى الخلفية لمفهومه القديم والمتمثل فيما يلي:

## 2- النظرة التقليدية للأداء:

كان الأداء الوظيفي في بادئ الأمر يقتصر فقط على الزمن أي مفهومه محدود فقط في الوقت والزمن إذ نجد أن الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة، والرقي الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان.

إذ كان لتايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العامل، وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها وتمثلت جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذ أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة، وحدة فيه يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري لها دراسة زمن خاصة بها.

مما سبق نفهم أن هذه النظرة تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد، والمعدات لتجديد معدات الأداء ولكن سرعان ما تطورت هذه النظرة وفقا للتطورات والأبحاث.

## 3 - النظرة الحديثة للأداء:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل الى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل الى السوق وما يعبر عنه بالقياس الى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات.6

1 المنجد الأبجدي: بيروت دن، ط3، 1982، ص 9.

2 احمد العابد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، لاروس 2003، ص 78.

3 وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مجلة النشر الجزائرية، 2004، ص123.

4 رواية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 209.

5 احمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص 101.

6 العمري سميرة، رجوم رزيقة: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي، جامعة العربي بن مهيدي، 2014، 2015.

# الإطار النظري

## المطلب الثاني: أنواع وأهمية الأداء الوظيفي

### 1 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة لتكون الأكثر استقرارا والأكثر بقاء. وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة من مرحلة الظهور لغاية مرحلة التميز والريادة، ومن ثمة فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما بين مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. 1

إذ نفهم من سياق ما سبق أن تقييم الأداء الوظيفي يلعب دورا بالغا في زيادة الكفاءة والفاعلية، وقبل أن نتطرق الى إبراز أهميته نشير الى تعريف "عملية تقييم الأداء" والمتمثلة فيما يلي:

✚ عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المؤسسة مسبقا.

✚ أو هو نظام رسمي لقياس وتقييم أداء الموظفين والتأثير في خصائصهم الادائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء، والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. 2

بالتالي تظهر أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- ✓ تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وتحديد إمكانياته المتوقع استغلالها.
- ✓ تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- ✓ الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها الى الإدارة العليا.
- ✓ يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة لمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- ✓ يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.
- ✓ يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.
- ✓ يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية وذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسات إجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترفيه والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة مما يولد العلاقة بينهم وبين الأفراد. 3

## الإطار النظري

كما أن الأداء الوظيفي وتقييمه يمكن الاستعانة به لتحفيز العاملين وتحسين مستويات أدائهم من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة، والضعف التي يتصف بها في انجاز الأعمال ومعرفة المجالات التي يجب أن يتجاوزها وتلك التي يجب تعميقها، وزيادة مهاراته في أدائه مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.<sup>4</sup>

---

1 الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، 2004، ص 70.

2 نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ناشرون وموزعون المملكة الأردنية الهاشمية عمان شارع الملك حسن، ط1، 2015، ص28.

3 نزار عوني اللبدي: مرجع سبق ذكره، ص 29.

4 قسوم سعاد: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علم الاجتماع، محمد خيثر بسكرة، 2015، ص 52.

# الإطار النظري

2- أنواع الأداء الوظيفي: ينقسم الأداء الوظيفي في أساسه الى معايير يمكن الاعتماد عليها لتحديد مختلف الأنواع إذ يمكن تقسيم حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية وهم كالتالي:

- حسب معيار الشمولية: ينقسم هذا النوع الى نوعين هما الأداء الكلي والجزئي.

➤ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون المساهمة من باقي العناصر. إن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.1

➤ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة. حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة النمو أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.2

- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار تمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي، والأداء الخارجي.

➤ **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

1- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

3- **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

➤ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، بل المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.3

1 عادل عيسى: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، ص 65.

2 عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإداري، الدار العربي للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

3 عادل عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 5.

# الإطار النظري

## المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي والظاهر لجهود الفرد وقدراته، وإدراكه لمهامه ودوره بصفة أخرى، فإن محددات الأداء الوظيفي من شأنها تتجلى في مجموعة الجهود والقدرات التي يقوم بها الفرد لزيادة الفعالية في أداء عمله، بالتالي فإن محددات الأداء الوظيفي تتضح في ثلاث عناصر أساسية المتمثلة فيما يلي:

✓ **الجهد:** يشير الى الناتج من حصول الفرد على التدعيم أي الحوافز الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده، بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل.

✓ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

✓ **إدراك العمل أو المهمة:** يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه لتوضيح ملامح هذا الاتجاه.1

ومن خلال هذه المحددات، يتحقق مستوى الأداء من خلال وجود حد أقصى من الإتقان في كل من مكونات الأداء.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا حوصلة تفاعل وتداخل بين كل هذه المحددات المذكورة سلفاً (الجهد، القدرات، إدراك العمل) فكل عامل منهم يؤثر ويتأثر بالآخر.

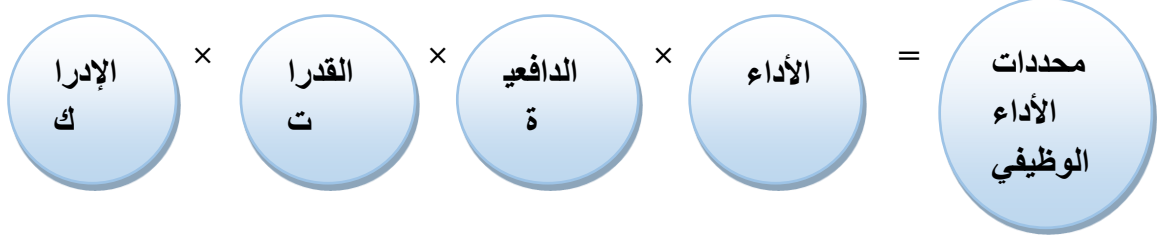
إضافة الى هذه المحددات، نجد أن هناك فئة أخرى من الباحثين من يرى بان محددات الأداء الوظيفي تتجلى في:

- ✓ **الدافعية** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل، يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء العمل.
- ✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة** والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- ✓ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** وتعني تطورات وانطباعاته في السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله،
- ✓ **وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.**

# الإطار النظري

ومع اختلاف التصنيفات والأبحاث، يظهر أن أساس محددات الأداء ما هو إلا مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال، وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.2

ولإيضاح الفكرة أكثر، يمكن أن نصيغ محددات الأداء من خلال هذه المعادلة:



الشكل رقم 02: يوضح معادلة صياغة محددات الأداء الوظيفي

- فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

1 سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ب ط، مصر، القاهرة، 1976، ص 76.

2 ياسمينة بودوار: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة تخرج ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، ص ص 86، 87.

# الإطار النظري

المبحث الثاني: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي

تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية، وذلك لكونها نظام تقييم الكفاءات، أو نظام تقرير أداء الموظفين، وقد انعكس ذلك في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية، فهناك من يعدها عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد لتحديد هدف معين، ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية لتحقيق فعالية المنظمة.

والملاحظ أن كل تعريف يبرز نقاطاً من الأهداف ترمي إليها عملية التقييم، لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء.1

وباعتبار عملية تقييم الأداء نظاماً، فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره. وتتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية والتي تتمثل في:

➤ تحديد الغرض وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات  
➤ تحديد وقت التقييم غالباً ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة، وهنا نطرح الأسئلة التالية (كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟)، (متى تتم عملية التقييم؟).

➤ معايير تقييم الأداء وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير الى:

- 1- معايير نواتج الأداء تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- 2- معايير سلوك الأداء مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير...
- 3- معايير صفات الشخصية مثل الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي...2

ولتقييم الأداء هناك عدة مبادئ أساسية في استعمال المعايير، يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً منها، وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

## الإطار النظري

ومن أهم هذه المبادئ في استعمال المعايير نذكر:

\_ يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

\_ صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

\_ ثبات المقياس: أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

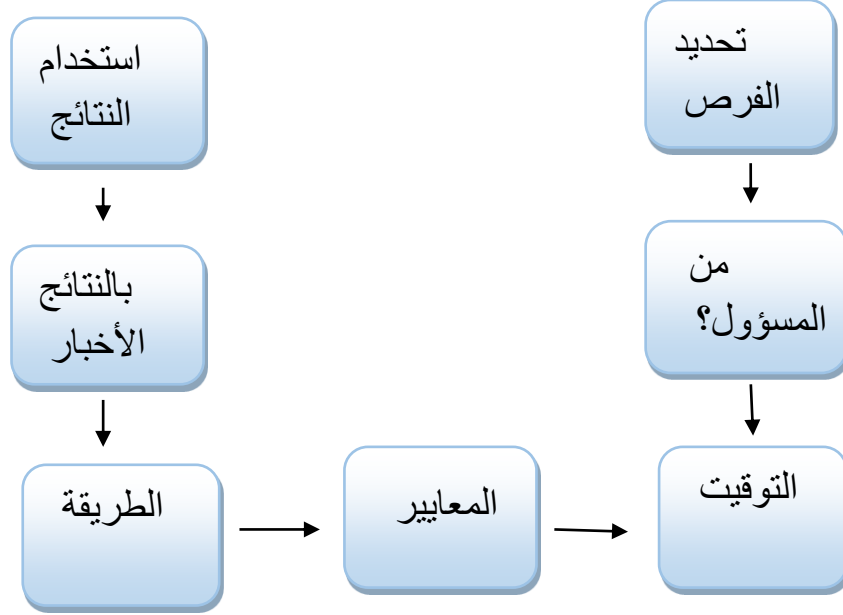
\_ التمييز: ويقصد بذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

\_ قابلية القياس: هذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.3

ويتكون نظام تقييم الأداء من مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

# الإطار النظري

## عناصر نظام تقييم الأداء



الشكل رقم 03: يمثل عناصر تقييم الأداء الوظيفي

1 نزار عوني اللبيدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، ناشرون وموزعون، دار الدجلة، 2015، ص 17.

2 نزار عوني اللبيدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، مرجع سابق ص ص 19، 20.

3 ماهر احمد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية للنشر، 2017، ص 410.

## الإطار النظري

○ **طرق تقييم الأداء:** بعد تطور أساليب التقييم، أصبح يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، بالتالي تتباين طرق ومعايير التقييم من مؤسسة الى مؤسسة أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية والخدماتية، ووفقا للمهام الذي تقوم به، لذا فان هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المؤسسات والمتمثلة فيما يلي:

➤ **قائمة معايير التقييم** عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار.

➤ **طريقة الترتيب البسيط** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن الى الأقل أداء وذلك طبقا للأداء العام

➤ **المقارنة الزوجية (بين موظفين)** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقاربات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو.

➤ **طريقة التوزيع الإيجابي** أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

➤ **طريقة الإدارة بالأهداف** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحقيق الأداء.

- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة.

- خلال مرحلة تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية مع نظريتها المخططة.

➤ **قوائم المراجعة** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم الى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينهما وبين النسب ليلخص في النهاية الى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.1

في حين، نجد أن هناك تصنيف آخر الطرق تقييم الأداء يظهر على أساس الطرق التقليدية والطرق الحديثة التي سنتطرق لها هنا لتقريب الصورة أكثر، وهي كالتالي:

# الإطار النظري

## الطرق التقليدية:

✓ **طريقة الصفات أو السمات:** بمعنى تحديد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء

الموظفين، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي

✓ **قوائم الاختيار:** تتضمن المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف، ويقوم المتابع بوضع

الإشارات المناسبة أمام تلك الوسائل السلوكية، ب(نعم)، (لا) بعدها تقوم الإدارة بتقسيمها

وتحليلها. 2.

✓ **أسلوب التقرير التحريري:** هو من بين الأساليب البسيطة، لا تتطلب جهداً، وذلك بإعداد تقرير

تحريري عن الموظف يحدد من خلاله نقاط القوة والضعف في عمله، وفي ضوء ذلك يقرر إمكانية

مكافئته ونقله الى موقع أعلى. 3.

✓ **طريقة الترتيب:** يزود المقيم بقائمة أسماء الموظفين، حيث يتم وضع هذه القائمة بالجهة اليسرى

من النموذج، ويطلب من المقيم البدئ باختيار أفضل الموظفين وذكر اسمه أعلى القائمة. 4.

✓ **أسلوب المقارنة** يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع أداء فرد آخر، ومن ثم ترتيب الموظفين

حسب مستوى أدائهم من هو الأفضل، من هو الأوسط، ومن هو الأسوأ. 5.

✓ **طريقة التوزيع المباشر:** أين يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها

المؤسسة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين، وتأخذ نسبة الموظفين في

باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة. 6.

✓ **الطرق الحديثة:** ظهرت هذه الأساليب والطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية

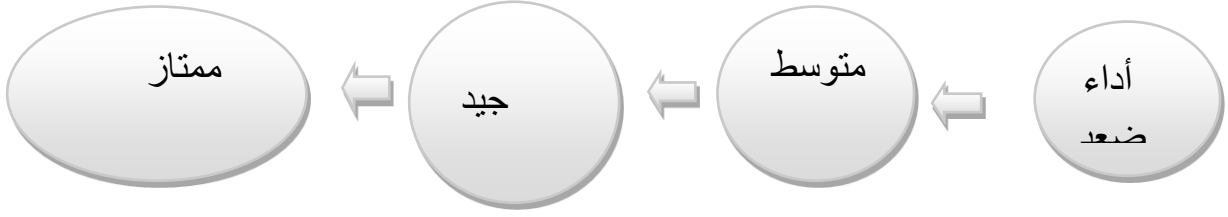
في المؤسسة، بالإضافة الى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض التنمية ومن أبرزها:

✓ **الإدارة بالأهداف:** أي ميل الموظفين الى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي القيام بها، والرغبة في

مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم.

# الإطار النظري

✓ **قوائم السلوك المندرجة:** تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة الفاعلية، ومثال ذلك تقييم أداء الفرد لسلسلة من الأداء بالشكل التالي: 7:



**الشكل رقم 04:** يمثل تقييم سلوك الفرد من خلال مجموعة من الأداء.

- ✓ **الملاحظة السلوكية** حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء الموظفين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟، وهل هي في نفس الوقت؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت الى ظهور مثل هذه السلوكيات.
- ✓ **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الأكثر حداثة، والأساس الذي تركز عليه عملية التقييم هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه أو اخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل. 8

1 نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2 باهي نسيمية: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة تربوية، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام، جامعة العربي بن مهيدي، 2015، 2016، ص ص 47، 48.

3 محمد الكرخي: إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، ط1، دار المناهج للنشر، عمان 2013، ص ص 128، 130.

4 حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، ط1، زهران للنشر، الأردن، 2001، ص 185.

5 حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، ط1، دار الحامد للنشر، عمان 2013، ص 264.

6 مصطفى يوسف الكافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي وعلمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2014، ص 230.

7 خالد عبد الرحيم ألهيبي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر عمان، 2006، ص ص 208، 209.

8 مهدي حسن زليف: إدارة الأفراد، ط1، مكتبة للنشر، عمان 2010، ص 210.

# الإطار النظري

## المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم تنمية الأداء الوظيفي تبعاً لطرق فهمها وممارستها، وتبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف، بالتالي فإن تنمية الأداء الوظيفي والإداري أوسع مجالاً من غيرها لأنها تضم تحت جناحيها إيجابيات سائر الطرق الإدارية، وتزيد عليها باهتمامها بالإنسان وتربيته وتهذيبه وتحويله من آلة إلى عقل، ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعاته وبما يميله عليها المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل من قبيل الشورى واحكام الرأي لأخر، والتجاوب مع المشاعر الإنسانية النبيلة.1

بالتالي، فالقيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، والقائد الإداري هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.2

وعادة ما يفضل كبار المديرين، أولئك الذين يقودون إدارتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع الموظفين، ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يضيعون وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم.3

### ● أهمية القيادة الإدارية:

- تعد حلقة وصل بين الموظفين وبين خطط المنشأة وتطوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تظهر داخلها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

# الإطار النظري

في حين نجد أن تنمية الأداء الوظيفي راجع أو منبثق من التسيير الفعال والإيجابي للإدارة وتعتمد القيادة الإدارية الفعالة على نوعين وهما:

➤ **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمار مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

➤ **القيادة الغير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا.

وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هاذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية والغير الرسمية تتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة وهما يجتمعان في شخص واحد.

## • صفات القائد الناجح:

### 1- الصفات الشخصية:

- ✓ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
  - ✓ الهدوء والاتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
  - ✓ القوة البدنية والسلامة الصحية.
  - ✓ المرونة وسعة الأفق.
  - ✓ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
  - ✓ احترام نفسه وغيره.
  - ✓ القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
  - ✓ أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون.
- 2- **الصفات الإدارية:** فهي تشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب وأبرزها:

- ✓ الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل
- ✓ القدرة على اكتشاف الأخطاء.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- ✓ الثقة في النفس المبنية على الكفاءة في تخصصه، واكتساب ثقة غيره.
- ✓ الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- ✓ توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

# الإطار النظري

ولتحسين وتفعيل الأداء الوظيفي، ندرج هنا المهام الأساسية للقائد الإداري والمتمثلة فيما يلي:

- **مهام رسمية تنظيمية:** تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية والمتابعة والإشراف.
- **مهام غير رسمية:** تشمل الحماسة والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية والبحث في مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعة متواجدة وتمثل القيم الإنسانية الأخلاقية في التعامل، وتبصر الأهداف العامة للمنشأة ربطها بأهداف المجتمع في معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته. 5

---

1 الدكتور ناصر عبد الله المعيلي: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، كنانة اونلاين، ص 176.

2 [Http://kenanaonline.com/ures/Ahmed kerdi/poste/158052](http://kenanaonline.com/ures/Ahmed%20kerdi/poste/158052)

3 الدكتور ناصر عبد الله المعيلي، مرجع سابق، ص 177.

4 نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

5 نفس المرجع، ص ص 179، 178، 150.

# الإطار النظري

## المطلب الثالث: تنمية القدرات الإدارية وتفعيل الأداء الوظيفي للإدارة

إن الإدارة ليست عملية سهلة، إلا أن المدير الناجح عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات حتى يكون الأداء فعالاً ويتلخص أهم هذه المهارات في المحاور الثلاثة التالية:

✚ **حل المشاكل واتخاذ القرارات:** فالمشاكل ووجودها حالة طبيعية يلازم حياة البشر، لذا من الضروري مكافحتها ومعرفة الطريقة المثلى لمواجهتها، وهنا نذكر أهم هذه الخطوات: الاعتراف بوجود المشكلة وهي الطريقة الفضلى لمعالجتها فالمدير الذي يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثباتاً ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية لمعالجتها كلياً، أو تحجيمها وتحقيق أثارها، ولكي تتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التي يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف نذكر منها:

✓ معرفة الأسباب التي أدت الى ظهور المشكلة.

✓ وضع الخيارات العديدة لمكافة الازمة لتكون باب لاختيار أماننا لانتخاب أفضل الحلول.

✚ **الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات :** بمعنى ليس كل مشكلة سلبية دائماً، بل ربما تعود بالنفع لأنها تدل على موقع الخلل، والعكس صحيح، ليس كل إيجابية مكاسبها إيجابية، بل ربما يصيبنا بالغرور والطمأنينة وتحجب النظر الى الجواب الأخرى من العمل فتعود بالأزمة من جديد، لذا ينبغي النظر الى الأمور بمنظار متوازن يدرس الإيجابيات والسلبيات.

فإجراء الموازنة في العمليات الإدارية دائماً ما يعود بنتائج نفسية وعملية كبيرة، كون المدير الذي يحاول تفهم وضعه الإداري ويدرس المشاكل بحكمة يكون أكثر تحكماً وثباتاً في معالجة الموقف.

✚ **اتخاذ القرارات:** من أصعب المهمات الإدارية، يستوجب التمييز بين الأمور الطارئة والمهمة.

✓ اطلاع الآخرين على هذه القرارات قبل الحسم وبعده.

✓ تحري النتائج بعينين مفتوحتين للتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنه.

✚ **مشاركة الآخرين:** تزويدهم بالمعلومات والقرارات وكل ما يخص تلك المنظمة، وذلك من خلال

المحاورة والتأثير، إضافة الى استعمال اللغة الواضحة.1

ومن أفضل الأساليب نجاحاً في اشتراك الآخرين وإسهامهم في الأفكار هو عقد الاجتماعات المستمرة وجمع الأطراف المعنية لان الاجتماع فرصة سانحة لإبداء الاقتراحات والآراء، ومن خلاله يتمكن المدير من معالجة المواضيع المهمة بعمق وموضوعية.

✚ **القيادة والتأثير على المهارات:** كلنا نعلم أن الإدارة لا تقتصر على شخص المجبر فقط، بل تشمل

جميع الموظفين معه كون أن الفرجية في العمل كثيراً ما تأتي بنتائج فاشلة لذا لا بد للمدير من معاونين

## الإطار النظري

ومستشارين، ولضمان نجاح أحسن لا بد من استعمال أسلوب الحث و الدفع المعنوي و بث روح الحماس و النشاط في نفوسهم مهنا تبرز أهمية القيادة بشكل جدي.

ولكي يحتفظ المدير بمستوى نجاح من الأداء ، عليه أن يبعث الحماس دائما في نفوس موظفيه و معاونيه من خلال الحث و التشجيع ، لان قوة العمل بقوة القائمين عليه ، إضافة الى إشعارهم بأنهم جزء من الكل و أن العمل منهم و إليهم.

و من خلال هذا المنطلق، نفهم أن عملية تقييم الأداء هي الحصول على حقائق و بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله، و تقدير مدى كفاءاته الفنية و العلمية.

إضافة الى تطوير الأداء و تقييمه، ندرج مجموعة العوامل المؤثرة فيه، كونه مجال واسع و متنوع الأبعاد ، و هذه الأبعاد منها ما يخضع لسيطرة الموظف، و منها ما يجرى عن سيطرته، و تتمثل أهم هذه العوامل في:

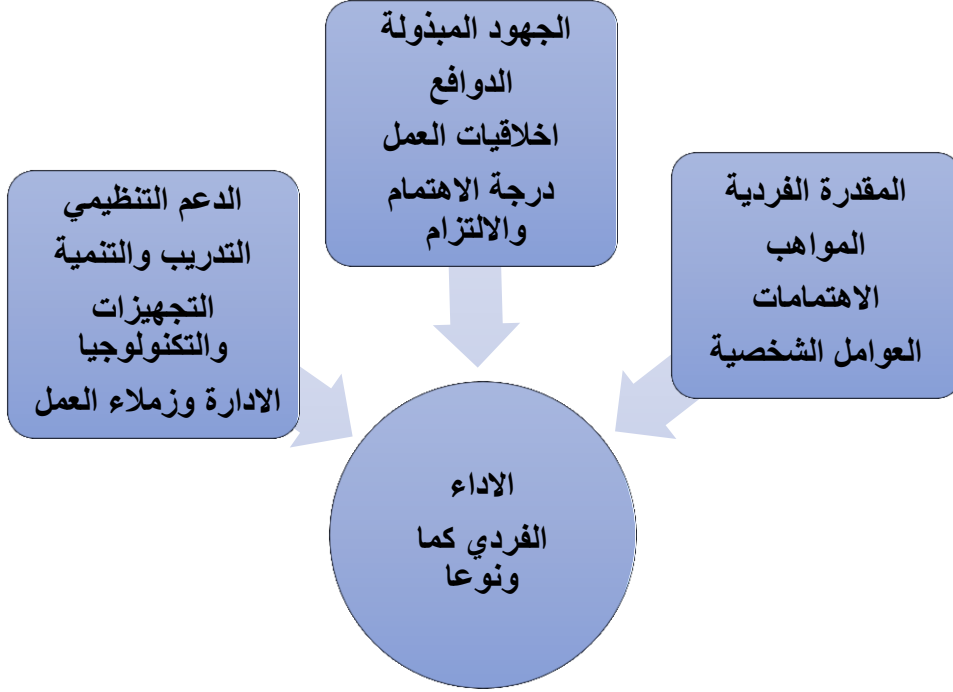
- **عوامل تقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني، في المؤسسة و تضم نوعا لتكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة، نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج . 2

فهذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر مع كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات والأساليب العلمية المستخدمة جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

- **عوامل بشرية:** المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب خصائص العمل الرقابة، نظام الأجور والحوافز، الخصائص الديمغرافية، المركز، الخبرة المهنية.

# الإطار النظري

كما أوضح Mathis et Jackson العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 05: يوضح عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي

يتضح من خلال الشكل السابق أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تتمثل في الجهود المبذولة والمتمثلة في (الدوافع، أخلاقيات العمل، درجة الاهتمام والالتزام، تصميم العمل) إضافة إلى المقدرة الفردية والتي تمثل الخطوة الأولى لتطويره.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، توصلنا إلى أن موضوع الأداء الوظيفي قد حظي باهتمام بالغ، وتلقى العديد من الدراسات والبحوث لتطويره وإيجاد حلول للمشكلات التي يواجهها الأداء الوظيفي، وإتباع مختلف الأساليب التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء. 3

1 مزهودة، عبد الملك: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، 2012، (العدد الأول) ص 93.

2 العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012، ص 393.

3 لعماري محمد الرئيس: نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة، تطوير الأداء الوظيفي للعاملين الجزائري، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015.

# الإطار النظري

الفصل الثالث : المؤسسات العمومية واليات تسييرها

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي المؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية

المطلب الثاني: أنواع وأشكال المؤسسات العمومية

المطلب الثالث: أجزاء ومستويات المؤسسات العمومية

المبحث الثاني : مقومات الاتصال المؤسسي وتأثيره على العمليات الإدارية

المطلب الأول: وظائف الاتصال الإداري في المؤسسة

المطلب الثاني: وسائل اتصال المؤسسة واستخداماتها

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الاتصال الفعال للمؤسسة

# الإطار النظري

الفصل الثالث : المؤسسات العمومية واليات تسييرها

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية

1- مفهوم المؤسسات العمومية:

✓ مفهوم المؤسسة:

- لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل "أسس والأسس والأساس: كل مبتدأ بشيء والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأسس البناء أي يؤسسه تأسيسا. 1

وكلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة EHNTREPR أي المقاوله وهي تطلق على أي تجمع اقتصادي أو اجتماعي مؤسس بصفة رسمية حيث هناك عدة مؤسسات منها:سياسية اقتصادية، اجتماعية، تربوية... أخ .

وحسب المنجد الأبجدي مأخوذ من فعل أسس وتعني جمعية أو شركة.

- اصطلاحا: توجد عدة تعاريف للمؤسسة نذكر منها :

\* المؤسسة يعرفها مختص المناجمنت والتنظيم الإداري بأنها : عبارة عن تنظيم يضع قيد العمل مختلف إمكاناته القصوى ليتحقق الأهداف التي تحدد من اجل إنتاج وتسويق المدافع و الخدمات. 2

\* المؤسسة: هي تنظيم إنتاجي معين ،الهدف منه إيجاد قيمة تسويقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة،يتم بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه. 3

\* حسب كارل ماكس : المؤسسة تتميز بأنها عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إشراف إدارة نفس رأس مال ونفس الوقت النوع من البضائع. 4

# الإطار النظري

\* يرى بوتين حسب "عبد الله بوغابة": أن المؤسسة هي مكان تنظيم وتنسيق عوامل الإنتاج تحت إشراف المقاومة الذي يعتبر روح المؤسسة 5.

مهما اختلفت التعاريف فإن المؤسسة هي كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل سلع أو خدمات .

**التعريف الإجرائي:** تعتبر المؤسسة تقييم العمل الاجتماعي بغية تحسين وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات في مجال الإداري واقتصادي...الخ بهدف الربح عن طريق تبادل السلع والخدمات .

---

1 طاهر بن خزف الله: الوسيط في الدراسات الجامعية الجزء الرابع، الجزائر، الهومة للنشر والتوزيع، 2003، ص28

2 Zhaibadour(dicienory de la loria) :publhchers dorazkitabealmasricairo p98

3 عبد الرزاق بن حسن:اقتصادية المؤسسة،الجزائر،ديوان مطبوعات الجامعية ،2002 ص 25 .

4 Abdallah boughabo: **contabilite générale approfondartiedithionalger**،1998

5 محمد بوتين:الجامعة العامة للمؤسسة،ديوان مطبوعات الجامعة،2003 .

6 المنجد في اللغة العربية، الطبعة الأحادية وثلاثون، بيروت،دار المشرف،1991، ص 528 .

# الإطار النظري

✓ مفهوم المؤسسة العمومية :

- لغة : هي جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية .
- اصطلاحا : هي هيكل تنظيمي إداري يسعى الى تطور وتحقيق الفاعلية .

اختلفت وجهة نظر لهذا التعريف ومن بين هذه التعاريف نجد :

1- عرفها الأستاذ سليمان الطمطاوي بقوله: المؤسسة العامة وفقا لتعريف الكلاسيكي ، عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية .1

2- عرفها الأستاذ عمار عوابدي : المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية ، وهي تدار وتسير بأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني2

3- الأستاذ رياض عيسى: المؤسسة العمومية هي تنظيم إداري يقوم بإدارة أموال الدولة على وجه الاستقلال النسبي وفقا للأهداف التي يحددها التنظيم القانوني وذلك تحت رقابة الدولة .3

التعريف الإجرائي : هي منظمة عامة تنشأها الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب الامركزي، فهي معينة بتسيير الرفق العمومي دون أن تكون غاية أو الربح .

1 سليمان محمد الطمطاوي: مبادئ القانون الإداري ، القاهرة، دار الفكر العربي ، 1979 ، ص 63 .

2 عمار عوابدي : القانون الإداري، ط2 ، جزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص307 .

3 رياض عيسى: النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987، ص15.

# الإطار النظري

## 2- التمييز بين المؤسسات العمومية وبعض المفاهيم المشابهة لها :

المؤسسة العمومية والمشروع العام :

لم يعرف المشروع العام تعريفا محددًا على جميع الأصعدة التشريعية أو القضائية . 1 ومن خلال ذلك سنتطرق الى خصائص وأشكال المشروع العام . 2

✓ خصائصه : - التمتع بالشخصية المعنوية .

- أن يكون نشاطه اقتصادي (صناعي وتجاري).

- أن يشابه مع المشروع الخاص من حيث أهدافه ونظامه القانوني .

✓ أشكاله : 1- في النظام الرأسمالي : وينقسم الى نوعين 3:

- شكل يخضع لقواعد القانون العام وهو المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية.

- شكل يخضع لقواعد القانون الخاص وهو الشركة التي بدورها تنقسم الى (شركة مملوكة ملكية تامة للدولة وشركة مملوكة مساهمة ملكية جزئية للدولة على أن لا يقل نسبة هذا الجزء عن 51%ب من مجموع الأسهم وتسمى شركة الاقتصاد المختلط).

2- النظام الاشتراكي : يأخذ المشروع شكل مشروع الدولة Entreprise الذي يقوم بتنظيمه وإدارته وفق

مبدأ وحدة الإدارة ، وذلك بتعيين مدير المشروع مع مساهمة العمال الذي غالبا ما يكون له دور

استشاري. 4

1 الأستاذ عبد المعطي عساف :إدارة المشروعات العامة ، عمان جبهة للنشر والتوزيع ،2005،ص 18 .

2ناصر لباد :القانون الإداري ،ط1،جزء ثاني ،الجزائر ،لباد لنشر ،2004،ص ص 226-228 .

3GEORGES NEDEL . CIT . OP.P751

4 محمد صغير لعي :القانون الإداري ،عناية ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،ص 26 .

# الإطار النظري

ومن خلال ما سبق نستنتج التمييز بين مصطلح المؤسسة العمومية والمرفق العام :

- **في الإطار الليبرالي:** المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية هي شكل من أشكال التنظيمية للمشروع العام ،بينما المؤسسة الإدارية ليس مشروعاً عاماً ،وذلك لنشاطها الغير صناعي والتجاري من جهة ،ومن جهة أخرى فالمشروعات العامة التي تأخذ شكل الشركة ليست مؤسسة عمومية لأنها لا تخضع لقواعد القانون العام ولا تدير مرفق عام 1. وبالتالي فليس كل مشروع عام هو مؤسسة عمومية وليست كل مؤسسة عمومية مشروعاً عاماً .

- **في الفكر الاشتراكي:** يرى الفكر الاشتراكي أن المشروع العام عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية، لان المشروع العام ما هو إلا مؤسسة عمومية إدارية متخلصة من قواعد القانون الإداري ، وهذا هو المجمع عليه من الفقه التقليدي الليبرالي ، الذي يرى في خضوع المؤسسة الاقتصادية العامة لقواعد القانون الخاص وليس القانون الإداري ،لان ذلك يحقق المرونة وينسجم مع المنافسة 2. أما بالنسبة للشركات العامة في الفكر الاشتراكي فان مركز الدولة في الشركة كمساهم وحيد ،يحيل سريان قانون الشركات عليها الى مجرد تطبيق ظاهري صرف 3. وبالتالي فالمشروعات العامة بالنسبة للفكر الاشتراكي هي مؤسسات عمومية اقتصادية مهما كانت سمتها .

ونستنتج من خلال ما سبق أن التمييز بين المشروع العام والمؤسسة العمومية لا يتم إلا بدراسة الطبيعة القانونية لهذا المشروع العام ،ومدى توافر مقومات المؤسسة العمومية فيه، للحكم عليه هل هو مؤسسة عمومية أم هو تنظيم قانوني آخر

---

1 GEORGES VEDEL: DROIT ADMINISTRATIF,PRESSE UNIVERSITAIRE DE FRANCE,62M2 EDITION  
3TRIMESTRE1976,P751

2 حماد محمد شطا : تطور وظيفة الدولة (نظريات المؤسسات العمومية) ، ط2 ، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984 ، ص 64.

3 حماد محمد شطا،مرجع سبق ذكره.

# الإطار النظري

## ✚ المؤسسة العمومية و الجمعيات ( LES ASSOCIATIONS )

تنشأ الجمعية باتفاق جماعة من الأشخاص الراشدين على تحقيق هدف غير مادي قد يكون هدفها خيريا أو

ثقافيا ، علميا ، رياضيا ، 1 ومواد الجمعية تتكون من : 2

- اشتراكات أعضائها .

- العائدات المرتبطة بأنشطتها .

- الإعانات المحتملة التي تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية.

ويحدد أغراض الجمعية بمقتضى سند إنشائها ، واختصاصاتها ولا يجوز للجمعية تجاوز الهدف الذي

انشأت من اجله 3 ، وبالتالي تختلف الجمعية عن المؤسسة العمومية من خلال أركانها حيث تقوم الجمعية

على :

- جماعة من الأشخاص ، فالجمعية تقوم على الاعتبار الشخصي حيث يتكون من أشخاص طبيعية معنوية ، فالجمعية شخص معنوي من النوع التجمعي أما المؤسسات العمومية فهي مجموعة أموال أي شخص معنوي من النوع التأسيسي .4
- الجمعيات تقبل المجهود والنقود من الدولة وأفراد المجتمع ، حيث بإمكان الأفراد المشاركة بجهدهم والعمل تطوعا على حين أن المؤسسات العمومية لا تقبل العمل التطوري المجاري.

## ✚ المؤسسة العمومية والمرفق العام:

1- المؤسسة العمومية: هي منظمة عامة لها الشخصية القانونية التي تجعلها قابلة لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، وتتمتع بأجهزة إدارية مستقلة (الجهاز التداولي والجهاز التنفيذي) ولها ذمة مالية مستقلة.

2- المرفق العام : يعبر عن نشاط يستهدف تحقيق المنفعة العامة وإذا كانت بعض من المؤسسات لا يدير أي نشاط مرفقي بل أن الفقه الاشتراكي يرفض التزام بين فكرة المؤسسة العمومية والمرفق العام5

1 فريدة محمدي : المدخل للعلوم القانونية (نظرية الحق)، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1998، ص.107

2 انظر المادة 26 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في : 04 ديسمبر 1990 يتعلق بالجمعيات (الجريدة الرسمية العدد) 53 المؤرخة في 05 ديسمبر 1990 ص ص 86 13 .

3 فريدة محمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

4 احمد محيو : محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ترجمة د، محمد عرب صاصيلا ، ط4 ، الجزائر ، ديوان للمطبوعات الجامعية ، 2006، ص181

# الإطار النظري

## المؤسسة العمومية والشركة:

هناك كثيرا من التشابه بين المؤسسات العمومية والشركات بل إن المؤسسات العمومية الاقتصادية تأخذ شكل الشركات التجارية، إلا أن المؤسسات العمومية التي تدير مرفق عاما تبقى خاضعة لأحكام القانون العام من حيث تنظيمها وسيرها ولعل ابرز الفروق بينها وبين الشركة تتمثل في: 1:

### - عناصر الجهاز الإداري :

في الشركة يتكون الجهاز الإداري من الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدير في المؤسسات العمومية يضم مجلس الإدارة والمدير العام.

- رأس المال والهدف: رأس مال الشركة ملك للشركاء على حين رأس مال المؤسسة العمومية ملك الدولة، والهدف في الشركات منفعة الملاك الذين هم المؤسسون لها على حين الهدف المؤسسات العمومية النفع العام.

---

1 حماد محمد شطا: تطور وظيفة الدولة (نظريات المؤسسات العمومية ) ، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984 ، ص23.

# الإطار النظري

## المطلب الثاني: أنواع وأشكال المؤسسات العمومية

تعددت أنواع المؤسسات العمومية وذلك يعود الى الدور الذي تلعبه اليوم، قبل التطرق الى المؤسسات العمومية لابد من ذكر أنواع المؤسسات ونجد منها :

### 1-أنواع المؤسسات العمومية :

#### • أنواع المؤسسات :

اختلفت أنواع المؤسسات وذلك يعود الى الاعتماد لعدة معايير التصنيف المتمثلة : 1

- المعيار الاقتصادي : هي المؤسسة التي تزاوّل أنشطتها في ثلاثة قطاعات أولاً: الفلاحة والصيد البحري واستخراج المعادن ،ثانياً: الصناعة والبناء والأشغال العمومية،ثالثاً: قطاع الخدمات كالنقل والتجارة والخدمات المالية....أخ .

- معيار الحجم :هناك خمسة أصناف المؤسسة حسب الحجم نجد :

\* مؤسسة ناشئة (START UP OU JEUNE POUSSE) :وهي مؤسسة مبتكرة ومؤقتة لا يتجاوز عمرها 8سنوات ،حيث تشغل من عامل واحد الى 250عامل تعتمد على نموذج أعمال مريح يسمح لها بتحقيق النمو .

\* مؤسسة مصغرة (TRES PETITE ENTREPRISE -TPE- MICRO ENTREPRISE) : وهي المؤسسة التي تشغل من عامل واحد الى 9عامل ،ويكون رقم أعمالها المحقق اقل من أربعين مليون|.

\* مؤسسة صغيرة (PE-PETITE ENTREPRISE) : هي المؤسسة التي تشغل ما بين 10الى 49 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400مليون دينار جزائري .

\* مؤسسة متوسطة (MOYENNE ENTREPRISE) :وهي التي تشغل عمال يتراوح عددهم ما بين 50 الى 250 عمال ،ويكون رقم أعمالها ما بين 400 مليون دينار .

\* مؤسسة كبرى (GRANDE ENTREPRISE) : وهي المؤسسة التي تشغل عدد هائل من العمال أكثر من 250 عامل ،ويكون رقم أعمالها أكثر من 4 ملايين ،وتدعى هذه المؤسسات بالشركات المتعددة الجنسيات (MULTINATIONALES).

# الإطار النظري

- معيار تصنيف حسب الملكية :

- مؤسسة عمومية: يمتلكها القطاع العام سواء إدارة مركزية أو جماعات محلية.
- مؤسسة خاصة: يمتلكها الخواص سواء فردية أو عائلية.
- مؤسسة شبه عمومية: يمتلك رأس مالها من طرف القطاع العام والخاص .

- معيار حسب الجنسية :

- مؤسسة وطنية: يمتلك أصولها مواطنون من البلد الذي تتواجد فيه المؤسسة .
- مؤسسة أجنبية: يمتلك أصولها مستثمرين أجانب عن طريق الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تسيطر عليها شركات متعددة الجنسيات .

- معيار حسب الهدف :

- \* مؤسسة التشغيل الذاتي : تهدف الى تحقيق المصلحة الذاتية .
  - \* مؤسسة اجتماعية : تهدف الى تقديم خدمات ذات طابع اجتماعي .
  - \* مؤسسة عمومية : تهدف الى تقديم خدمة للمصلحة العامة .
- معيار حسب الصيغة القانونية : يحدد الطابع المستخدم للمؤسسة قانون حسب شكلها مثلا : يحدد الطابع التجاري للمؤسسة او الشركة وفقا للقانون التجاري بحسب شكلها أو موضوعها (النشاط) .

# الإطار النظري

## • أنواع المؤسسات العمومية:

تعتبر المؤسسة العمومية من أكثر الطرق شيوعا في الوقت الحاضر، ولقد لجا تاليها معظم الدول كما حظيت باهتمام كونها جاءت لتتجاوز سلبيات الإدارة المباشرة، وهي الطريقة التي يعهد بموجبها الى أشخاص معنوية عامة تتمتع بالاستقلال المالي والإداري بالتالي تنقسم المؤسسات العمومية الى الأنواع التالية:

- **المؤسسات الإدارية:** تلك المرافق العامة التي تمارس نشاطا إداريا تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتخضع لقواعد القانون العام مثل الجامعات والمعاهد. 1

- **المؤسسات الاقتصادية (الصناعة والتجارة):** هي من أشخاص القانون العام وتدبر مرفقا عموميا صناعيا أو تجاريا لهدف لتحقيق المصلحة، لكنها تخضع للقانون الخاص أكثر من قواعد القانون العام، وذلك لحاجتها لأساليب الإدارة الخاصة، كما أن نشاطها يدار بنفس شروط المقولة الخاصة مثل مكتب التنمية الصناعية. 2

- **المؤسسات العمومية الاجتماعية:** تلك المرافق العامة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية للمنتفعين بها وتتمتع بالشخصية المعنوية وتستخدم في ممارسة نشاطها وسائل القانون العام والخاص معا في حدود معنية مثل: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني لتقاعد. 3

- **المؤسسات العمومية المهنية:** هي تلك المرافق العامة المتمتعة بالشخصية المعنوية والتي يكون موضوع نشاطها توجيه، ورقابة النشاط المهني من طرف هيئات مهنية ومنتمية للمهنية وتتمتع هذه المؤسسات بامتيازات السلطة العامة مثل: التجارة والصناعة، حرفة الصناعة التقليدية. 4

1 الدكتور احمد بوعشيق: المرافق العامة الكبرى، دار النشر المغربية 202، ص.152

2 الدكتور احمد بوعشيق، مرجع سبق ذكره.

3 مملكة الصاروخ: نظرية المرافق العامة الكبرى دراسته مقارنته، ط2، 1992، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.

4 مملكة الصاروخ، مرجع سبق ذكره .

# الإطار النظري

## 2- أشكال المؤسسة :

هناك عدة أشكال للمؤسسة وهذا بإتباع المعيار المأخوذ فنذكر منها:1

- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تشترك ملكيتها بين القطاع الخاص والقطاع العام .
- المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، أو الجهات المحلية(البلديات ،دوائر،ولايات).
- المؤسسات الصناعية: وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب أو الصناعة الخفيفة كالنسيج .
- المؤسسات الفلاحية: وهي التي تهتم بالزيادة الإنتاجية الأرض تقدم 3 أنواع من الإنتاج النباتي ، الحيواني ،السمكي .
- المؤسسات المالية : وهي التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي.
- المؤسسات الخدماتية: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات كتنقل البريد والمواصلات ،السياحة، الملاحة .
- المؤسسات الإنتاجية: وهي التي تهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعملية بيع وشراء ،سواء للمؤسسات الخاصة أو العامة .

1 سعاد حيدرة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال:الاتصال الداخلي الحديث للمؤسسة ،2012-2013 ،ص 48 .

# الإطار النظري

## المطلب الثالث: أجزاء ومستويات المؤسسات العمومية

### 1- أجزاء المؤسسة:

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها، و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقة بكل جزء، و لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقاً للحاجة إلى ذلك، مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه، و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة.

و الأنظمة الفرعية تضم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية و العمودية، التي تحدد حسب ضرورة الانسجام، و تتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية، و المالية و أهداف البيع، و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية و قد تسمى بأهداف التأطير.

أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية.

و هذان النوعان من الأهداف (أفقية و عمودية)، همل اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي . 1

# الإطار النظري

## 2- مستويات المؤسسة:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تنفرع إليها و حسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي: 1

### ✓ المستوى الأول: مستوى الاستغلال

دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، و يصحح الانحرافات المؤقتة، و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

### ✓ المستوى الثاني: مستوى التسيير

دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

### ✓ المستوى الثالث: مستوى الإدارة

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

### ✓ المستوى الرابع: مستوى التحول

و هو أعلى مستوى، و يعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها، و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحولاتها الأساسية، اندماج، احتواء، تطور، توسع و اختفاء، و هذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.

1 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 49، 48.

# الإطار النظري

المبحث الثاني : مقومات الاتصال المؤسسي وتأثيره على العمليات الإدارية

المطلب الأول : وظائف الاتصال الإداري في المؤسسة

يعتبر الاتصال الركن الأساسي والفعال لتحسين العمليات الإدارية في المؤسسات ، وعلى نستنتج أهم الوظائف المركزية للإدارة التي حددها هنري فايول ونجد منها : 1

- **التخطيط** : ويتمثل في صورته البسيطة في وضع خلاصة للأشياء التي ينبغي أن تنفذ .
  - **التنظيم** : يتمثل في تأسيس بنية شكلية يتم ضمنها تحديد المهام والأعمال وتنظيمها .
  - **التنسيق** : ويكون بواسطة ربط كل هيئة من هيئات الأخرى التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
  - **الأوامر الإدارية أو اتخاذ القرارات** : وتشمل كافة المجالات والمشكلات بما في ذلك تحديد المكافآت والعقوبات المرتبة عنها .
  - **الرقابة** : ويشمل ذلك تأسيس نظام رقابي قادر على قياس مدى جودة وفعالية أداء المؤسسة .
- نستنتج من خلال ما سبق أن مهما يكن من أمر فانه من الثابت أن كل من الواحدة من الوظائف السابقة، ولكي تنجح وتتجسد تتطلب عمليات اتصال فعالة، وهذا ما يجعلنا نقرر أن الاتصال في جميع الأحوال شرط ضروري في كل عملية إدارية تنظيمية .

1 ابو عرقوب إبراهيم : الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 136 .

# الإطار النظري

## المطلب الثاني: وسائل اتصال المؤسسة واستخداماتها

إن نجاح عملية الاتصال يعتمد على الوسيلة المناسبة، ومن أهم عوامل نجاح الوسيلة مراعاة الشروط العامة لاستعمال هذه الوسائل وهي: 1

**1 - مرحلة الإعداد:** لا بد من تحديد الهدف من استخدام الوسيلة ، حيث تختلف الأهداف في الضوء اختلاف المواقف الاتصالية ، فقد يكون الهدف إثارة الاهتمام ،تعميم مهارات أو تكوين اتجاهات فكرية وتنمية عادات مرغوبة ،وتختلف الوسائل في إمكانية تحقيق هذه الأهداف ،فالوسيلة التي تصلح لمواقف التدريب على المهارات ربما لا تصلح لمواقف أخرى تهتم بإثارة "المستقبل" نحو الموضوع نفسه، فالأولى قادرة على وتضيق المهارة ،أما الثانية فلا تهتم بعناصر المهارة بقدر اهتمامها بعواطف المستقبل وبعد تحديد الهدف يتم اختيار الوسيلة المناسبة ، ولكن يراعي أن تتفق مع المستقبلين من حيث خبراتهم السابقة عن الموضوع ومحتويات الرسالة التي تحملها الوسيلة ،وارتباطها بمستوى المستقبلين مثل السن المستوى التعليمي ،اللغة المستخدمة ،حجم مجموعة المستقبلية .

كما يراعي في اختيار الوسيلة ذاتها عدة أمور منها: صحة المحتوى، أي خلو مادتها من الأخطاء العلمية والفنية وحسن عرض المادة وترابطها، والبساطة وسهولة الاستخدام، والتكاليف، وكذلك الوقت المتاح والمخصص للعرض.

وفي مرحلة الإعداد يراعي الاستعداد لاستخدام الوسيلة، ويشمل ذلك الحصول عليها قبل الموعد المحدد لاستخدامها، وكذا تجربتها لتأكد من صلاحيتها مع إعداد مكان مناسب لاستخدامها .

**2-مرحلة التنفيذ والاستخدام:** بعد التأكد من استيفاء الشروط السابقة ،ومن سلامة الخطوات اللازمة نبدأ في استخدام الوسيلة المناسبة للموضوع باستشارة اهتمام المرسل للمستقبل ،بعد أن يتحقق مدى تفهمهم لمحتوى الرسالة ،والتأكد من فهم الرموز المستخدمة مع مساعدة المستقبلين على ربط الأفكار أو المعلومات، والخبرات مع بعضها البعض ،وإيجاد ذلك الترابط مع خبراتهم السابقة ضمانا لاستمرار واتصال الخبرات .

**3-مرحلة التقويم:** ومن خلال التقويم يتعرف المرسل على مدى نجاح الوسيلة أو الوسائل المستخدمة في تحقيق هدف الاتصال في المؤسسة ،ويمكن أن يتم ذلك من أساليب سلوك المستقبلين ،أو الاستفتاءات توجيه الأسئلة ،الى غير ذلك من أساليب وسائل التقويم المعروفة ولاتصال عدة وسائل وطرق منها مكتوبة ،كتابية ،شفهية .

## الإطار النظري

- ✓ الطرق المكتوبة: تتمثل في عدة أشكال منها: 2:
- الأوامر والتعليمات: كالخطابات الإدارية الداخلية والخارجية، المذكرات، نشرات أو كتب الدورية .
  - الرسائل الخاصة: الخطابات ورسائل خاصة للعاملين.
  - مرجع أو دليل العاملين: فيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المؤسسة، ومعلومات عن المؤسسة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها... أخ
  - دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور والمراجعين والمستفيدين.
  - التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والإخبار.
  - لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
  - صندوق الاقتراحات : وهو عبارة عن صندوق يوضح فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- ✓ طرق الوسائل الشفهية: يعتبر الجزء الأكبر في عملية اتصال المؤسسة ويشمل:
- إصدار أوامر وتعليمات: كإصدار المدير أو الرئيس أوامر للعاملين أو المرؤوسين.
  - المقابلات: كمقابلة التوظيف، مقابلة النظر في الشكاوي مقابلة تحليل الوظائف... أخ
  - وسائل الاستشارات للعاملين: كحل مشكلات الموظفين.
  - الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية.
  - البرامج التدريبية: وهي الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لزيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
  - الحلقات والزيارات: مثل لقاءات المسؤولين مع المرؤوسين لحل المشكلات المختلفة التي تحدث في المؤسسة أو مع محيطها أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المترددة.

1 رواية حسن: السلوك في التنظيمات، دار الجامعات، الإسكندرية، 1998 ص 18 .

2 عبد النبي عبد الفتاح: تكنولوجيا الاتصال والثقافة، بين النظرية والتطبيق، المطبعة التجارية الحديثة، القاهرة، 1990 ص 36 .

# الإطار النظري

## المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الاتصال الفعال للمؤسسة

**1-أهداف المؤسسة:** فيما يتعلق بطرق العملية الاتصالية في المؤسسة لها فعالية وأداء أحسن لتحقيق الأهداف المختلفة والتي تعمل على تحقيق النجاح والاستثمار للمؤسسة .

الأهداف المطلوبة للعملية الاتصالية للمؤسسة :

- إنشاء علاقة اتصال مستمر ،حرية حركة الأفكار في الاتجاهين بين العمال والدارة .
- الحوار والمشاركة المزدوجة، والتعاون الفعال هما أيضا من قنوات الاتصال، وحرية تبادل المعلومات يجب أن تتم بين الإدارة والعمال وبين مجموعات الأفراد في مختلف المستويات.
- إنشاء نظام اقتراحات ،سواء بما يدعي بعملية الأداء مثلا، التي تعتبر سهلة الاستعمال وجد مفيد، وبطريقة أخرى هذا النظام بأخذ اهتماما متزايد وخصوصا من بين الاهتمامات في هذا المجال .
- العمل على تشجيع المشرفين على العمال، وحث البعض منهم للقيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا في المؤسسة والعمال في المستويات الأدنى ،وهذا من خلال الاتصالات التي يتم بشكل عادي ومستمرين الطرفين ،لتفادي ما كان يلاحظ من انقطاعات في المستويات المختلفة من جهاز الهيكل التنظيمي شديد البيروقراطية والصلابة .

ونظرا لأهداف السابقة نجد أن هناك أهداف أخرى تعمل على تحقيق الإدارة في المؤسسة.2

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد .
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعمالين ،وبين أعضاء الإدارة العليا .
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل .
- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعمالين.
- تغيير اتجاهات وأراء أفراد نحو العمل .
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.

---

1 ناصر داداي عدون :الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دراسة نظرية وتطبيقية،بدون دار نشر ،الجزائر،2004 ص ص 155-156 .

2 ربحي مصطفى عليان :أسس الإدارة المعاصرة ،ط1 ،دار صفاء للنشر ،عمان ،2007 ،ص 239 .

# الإطار النظري

## 2-مبادئ الاتصال الفعال للمؤسسة:

يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا يتحلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعتبر فن يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسيبقى الاتصال لونا فنيا شخصيا يتصف بالذاتية الواضحة ، ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع الأحوال ،وبالنسبة لجميع الأشخاص هذه المبادئ هي الوصايا العشرة للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية وهي :1

### 1-التخطيط الجيد للاتصال:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى تحول الاتصال ، وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية الى عدم كفاية التخطيط ، وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال ،وإذا رجعنا الى الواقع وبالضبط الى ميدان الدراسة لوجدنا أن مبدأ التخطيط غير محقق بالكيفية العلمية والعملية الكافية .

### 2-تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال :

حيث على كل من يحاول القيام بالاتصال أن يحدد الهدف الذي يريد تحقيقه من وراء ذلك ،فإذا تم تحديد الهدف النهائي يعين استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق الهدف المحدد .ولا يحاول القائم بالاتصال تحقيق أكثر من اللازم في كل عملية اتصال، حيث كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح.

### 3-التعرف على ظروف الطبيعية المحيطة بالاتصال:

إذ هناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية الاتصال ،ويجب على الإداري الناجح أن يكون مدرك لها وملما بتأثيراتها على الاتصال .

### 4-استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال :

إن محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال ضرورية الى جانب الكشف عن الحقائق التي يركز عليها ،فمثل هذه الاستشارة قد تجعل الاتصال أكثر فعالية وموضوعية .

### 5-الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال :

إن نبرات صوت قائم بالاتصال والتعبيرات التي ترسم على وجه لها من الأهمية الكبرى في استجابة الآخرين وتفاعلهم مع الرسائل ومحتوى الاتصال بصفة عامة .

# الإطار النظري

## 6- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة:

ذلك إن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الأخر الأكثر ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك، من حيث أنك تقوم بعملية الاتصال.

## 7- متابعة الاتصال:

قد تضع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما لم يتابع عملية الاتصال، فلن يستشير لنا معرفة مدى هذا النجاح.

## 8- إيجاد فن الاستماع :

لان الاستماع يفسح المجال أمام أطراف الاتصال الى إيجاد الاتصالات ومن ثم تحقيق التفاعل الكافي الذي تتطلبه عملية الاتصال الناجحة والعوامل المساعدة على تحسين الاتصال في المؤسسة يزيد فعالية نذكر على سبيل المثال 2:

- إتاحة فرصة النقاش للآخرين، الإصغاء باهتمام وتفهم الآخرين، المشاركة الوجدانية للغير . إظهار تعبيرات ايجابية للوجه، إظهار إشارات وحركات التفاعل والتكيف الايجابي، مجاملة الآخرين بالإخلاص، اظهار الاحترام لآراء الآخرين، تأخير ردود الأفعال الفورية، مشاركة المعلومات والآراء مع الغير، الثقة في الزاخرين، المرونة في النقاش... أخ

وعلى هذا نستنتج أن الاتصال في فضاء العمل داخل مجتمع المؤسسة يخضع للمتطلبات ذات أبعاد فردية يتعلق بالشخصية، ومستوى التعليم والقدرات الذهنية والدافعية وأخرى تتوقف على طبيعة جماعات العمل والدارة الصراعات والنزاعات التي تحدث بين العاملين بالاختلاف مراتبهم ومهامهم داخل المؤسسة.

---

1 KOONTZ,H,O DONNEL C : PRINCIPALES OF,MANAGEMENT,MC GROW, HILL BOOK CO INC  
N.Y 1986.P139

2 بنكاح جيموات :الالتزام بالاستراتيجي اتخاذ القرارات الإدارية،ترجمة سعاد اسطنبولي،دار النشر والتوزيع، القاهرة،1994،ص ص 203-  
.204

# الاطار التطبيقي

---



## الاطار التطبيقي

الفصل الرابع: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية لولاية تيزي وزو "ندير محمد"

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة الاستشفائية لولاية تيزي وزو "ندير محمد"

- تقديم عام للمركز الاستشفائي الجامعي "محمد ندير بتيزي وزو"

إن المستشفى يلعب دور هام في تقديم الخدمات الاستشفائية على مستوى المنطقة، ومن اجل تقديم أفضل الخدمات تسعى المؤسسة لتحقيق ذلك، وهذا بغية تقديم أفضل الخدمات.

- التعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي "محمد ندير بتيزي وزو"

يعتبر المركز الاستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي وهو يخضع لوصاية وازرة الصحة، تم إنشاؤه في فيفري 1968 بمرسوم رقم 203-91 المؤرخ في 16 ديسمبر 1968 وتكمن مهام المركز الاستشفائي الجامعي في ثلاث محاور رئيسية وهي:

- **العلاج:** يقدم المركز العلاج من المستوى الثالث، فهو يوفر العلاجات الطبية الج ارحية العامة والمتخصصة في الحالات الاستعجالية وفي الأنشطة المبرمجة.
- **التعليم:** يقوم المركز الاستشفائي بهذه المهمة مع كلية الطب والصيدلة والمعاهد العليا للمهن الصحية وتقنيات التمريض، ويساهم كذلك في التعليم التربوي الطبي " Médecins Résidents" والصيدلي الجامعي وما بعد الجامعي ويشارك في التدريب التطبيقي للمرضيين.
- **البحث:** تجري الأبحاث الطبية والعلاجات التمريضية بالتعاون مع كلية الطب والصيدلة ووحدات التدريب والأبحاث الأجنبية، ويساهم المركز الاستشفائي في تحقيق الأهداف المحددة في مجال السياسة الصحية التي تنص عليها الدولة .

# الاطار التطبيقي

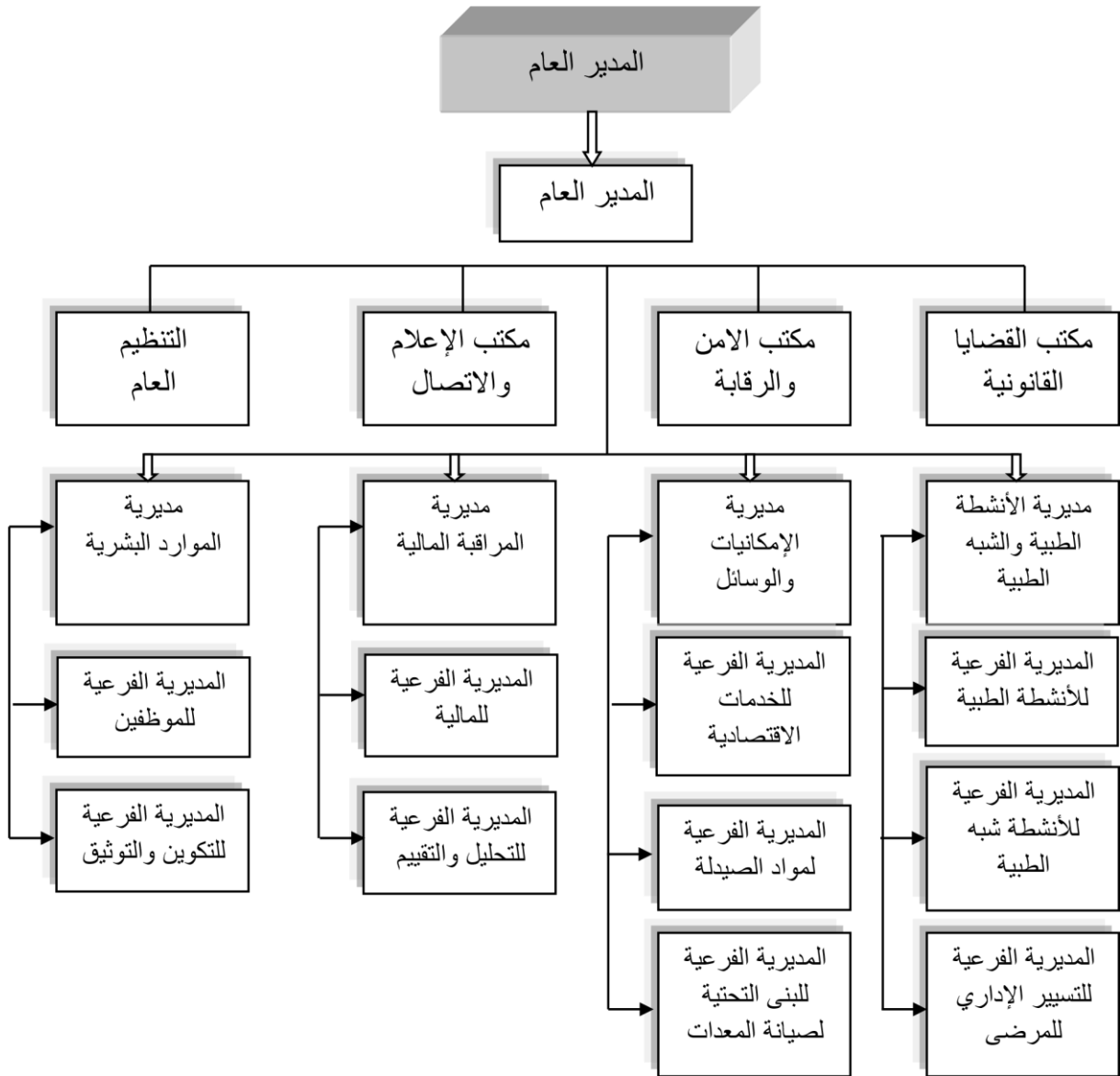
## المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي ببنزي وزو على راسها المدير العام والأمين العام هذا الأخير يتفرع إلى أربعة مكاتب فيها التنظيم العام، مكتب الإعلام والاتصال، مكتب الأمن والوقاية ، مكتب القضايا القانونية بالإضافة إلى أربعة مديريات هي:

- 1- مديرية الموارد البشرية: وفيها نجد المديرية الفرعية للموظفين والمديرية الفرعية للتكوين والتوثيق.
- 2- مديرية المراقبة المالية: تتكون من المديرية الفرعية للخدمات الاقتصادية والمديرية الفرعية للمواد الصيدلانية والمديرية الفرعية للبنى التحتية لصيانة المعدات.
- 3- مديرية الإمكانيات و الوسائل: تتكون من المديرية الفرعية للخدمات الاقتصادية و المديرية الفرعية للمواد الصيدلانية و المديرية الفرعية للبنى التحتية لصيانة المعدات.
- 4- مديرية الأنشطة الطبية والشبه الطبية: ونجد فيها المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمرضى.

ولقد قمنا بدارستنا الميدانية في ملحق مديريةية التكوين، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد.

# الاطار التطبيقي



# الاطار التطبيقي

## - وظائف المديرية للمركز الاستشفائي الجامعي:

- المدير العام للمستشفى : هو المسئول على سير المستشفى ، وهذا بمساعدة رؤساء المصالح الأقسام.
- الأمانة السكرتارية: هي حلقة الوصل بين المدير العام و المديرية الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى و المصالح الخارجية الأخرى
- مديرية النشاطات الطبية والشبه الطبية: وهي إحدى المديرية التي تساعد المدير العام في مهامه على مستوى الوحدة المركزية للمركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد وتعمل على:
  - متابعة النشاطات المهنية للأطباء والشبه طبيين.
  - تقييم ومتابعة الأنشطة الطبية والشبه الطبية.
  - إعداد الدورات التكوينية في المجالين الطبي والشبه الطبي.
  - الإشراف على عقد الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالمجال الطبي والشبه طبي.
- وتنقسم مديرية النشاطات الطبية والشبه الطبية إلى ثلاث مديريات فرعية كما يلي:
  - المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض: وتضم مكتب الاستقبال والتوجيه ومكتب الدخول ومكتب النشاطات الاجتماعية والعلاج.
  - المديرية الفرعية للنشاطات الشبه الطبية: وتضم ثلاث مكاتب و هي:
    - مكتب تنظيم النشاطات الشبه طبية و تقييمها.
    - مكتب العلاجات المرضية.
    - مكتب البرمجة ومتابعة المتدربين.
  - المديرية الفرعية للنشاطات الطبية: وتضم ثلاث مكاتب وهي:
    - مكتب تنظيم النشاطات الطبية.
    - المناوبة و الاستعجالات.
    - البرمجة ومتابعة الطلبة.
- مديرية الوسائل المادية: كانت تسمى مديرية الهياكل القاعدية والتجهيزات، وتتمثل مهامها في:
  - تسيير كل الوسائل المادية، وتوزيعها بطريقة عقلانية بين مختلف المصالح.
  - إعداد المخططات السنوية للتجهيزات والصيانة.
  - تسيير المخازن: الصيدلانية والمواد الاستهلاكية.

## الاطار التطبيقي

وتنقسم مديرية الوسائل المادية إلى ثلاثة مديريات فرعية وهي:

• **المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية:** تعمل على متابعة الاستهلاك حسب نوعه، مع تدوين كل ما

تم إيراده من مساهمة العمال والأطباء الداخليين، وتضم المكاتب الثلاثة التالية:

✓ مكتب التمويل.

✓ مكتب تسيير المخزون والجرد والمعدات.

✓ مكتب الإطعام والفندقة.

• **المديرية الفرعية للمنتجات الصيدلانية والأدوات:** والتي تعمل على تسيير الخمس مخازن التالية:

- مخزن الأدوية.

- مخزن المستهلكات الطبية والتوابع.

- مخزن الوسائل الطبية.

- مخزن الضمادات والأشرطة الاربطة.

- مخزن الكواشف والمواد الكيماوية.

• **المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة:** وهي مكلفة بتسيير المخازن التقنية

والوسائل الطبية والأوراق والمخزن العام.

• **مديرية المالية:** كانت تابعة لمديرية الإدارة العامة كمديرية فرعية، إلا أنها بموجب المرسوم 89-

719 المتعلق بإنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية تحولت إلى مديرية رئيسية مسؤولة عن:

✓ متابعة تنفيذ الميزانية السنوية للتسيير والأغلفة المالية.

✓ السهر على التنفيذ والاستغلال العقلاني للموارد المالية.

✓ اقتراح تجزئة الميزانية السنوية قبل مداولتها بالمجلس الإداري.

وتتضمن مديرية المالية والمراقبة مديريتين فرعيتين هما:

• **المديرية الفرعية للمالية والمراقبة:** وتضم مكتب الميزانية والمحاسبة، ومكتب الإدارات والصندوق.

• **المديرية الفرعية لتحليل التكاليف وتقييمها:** وتضم مكتب تحليل التكاليف، ومكتب الفوترة.

• **مديرية الموارد البشرية:** هي مديرية تهتم بالموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي، وتكمن

مهامها في:

- استشراف احتياجات المركز الاستشفائي من الموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل.

## الاطار التطبيقي

- إعداد مخططات التوظيف والترقية.
- إعداد سياسة التدريب والتكوين بالتنسيق مع مديرية النشاطات الطبية والشبه الطبية.
- إعداد نظام الأجور والحوافز للمستخدمين الطبيين والشبه طبيين وجميع المستخدمين.
- إعداد ملفات الضمان الاجتماعي والتقاعد للمستخدمين.
- متابعة المسار الوظيفي لجميع المستخدمين في المركز الاستشفائي الجامعي .

وتنقسم مديرية الموارد البشرية إلى مديريتين فرعيتين هما:

**• المديرية الفرعية للتكوين والوثائق:** وتضم مكتب التكوين الذي يسهر على إعداد مخططات تكوين المستخدمين لرفع مستواهم وتحقيق خدمات ذات جودة، ومكتب الوثائق الذي يضم مكتبة مركزية ومركز التوثيق بمجال العلاج والطب.

**• المديرية الفرعية للمستخدمين:** وتضم ثلاثة مكاتب:

- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين والشبه طبيين.
- مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح.
- مكتب العمال والأجور والتنظيم والذي يعدّ الأجرة الشهرية لجميع المستخدمين.

# الاطار التطبيقي



*Centre Hospitalo-Universitaire  
de Tizi-Ouzou*



# الاطار التطبيقي

الفصل الخامس : تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"

## المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من إهمال وسائل في جمع البيانات في أي واقع اجتماعي، كما أنها تساعد على دعم الدراسة النظرية وتحقيق أهدافها، وتحقيق الأهداف الدراسة وللتعرف على فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو سنحاول الاقتراب من الواقع التطبيقي من خلال هذا الفصل بغية الوصول الى الحقائق و اليقين العلمي من خلال عرض هذه البيانات وتحليلها وتفسيرها كالتالي:

### 1- البيانات الشخصية:

**الجدول رقم 1:** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
الذكور	9	22,5
الإناث	31	77,5
<b>النتيجة</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 77.5 % من حيث الدراسة إناث والباقي ذكور بنسبة 22.5%. وهذا ما يعكس أن نسبة تولي المرأة لمراكز العمل في الإدارة وكذا تناسب المهنة مع فئة الإناث أكثر إضافة الى ميولهم للعمل في هذا المجال كونه لا يتطلب جهد عضليا كثر. كما نستنتج أن معظم عمال إدارة الموارد البشرية هم إناث الأكثر نسبة وهذا راجع ربما الى ان معظم العمال في الإدارة إناث.

**الجدول رقم 02:** يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
اقل من 30 سنة	6	15
من 30 الى 40 سنة	21	52,5
اكثر من 40 سنة	13	32,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

## الاطار التطبيقي

يبين الجدول التالي أن أكبر نسبة قدرت بـ 52.5% وهي الفئة (30-40) وتليها الفئة أكثر من 40 المقدره بـ 32.5% ثم الفئة اقل من 30 سنة وقد احتلت النسبة الأخيرة و المتمثلة في 15%. نستنتج مما سبق أن نسبة 52.5 هي التي احتلت المرتبة الأولى تتراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة هم الأكثر انشغال في المؤسسة العمومية الاستشفائية كونهم يمتلكون ثقافات و شهادات مستقبلية، بالإضافة الى امتلاكهم معرفة بأنشطتهم ووعي كبير.

كما تلاحظ ان عمال الإدارة أكثر عدد هم من 30 إلى 40 سنة لأن حوالي 70% هم موظفين جدد ذات كفاءات مهنية جامعية ومعظمهم لديهم الخبرة في العمل سابقا .

**الجدول رقم 3:** يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	0	0
متوسط	3	7,5
ثانوي	10	25
جامعي	20	50
تكوين مهني	7	17,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال استقراءنا للجدول التالي أن النسبة التي احتلت المرتبة الأولى في المستوى التعليمي هم الجامعيين المحصلين على شهادات سواء الليسانس و الماستر، يليها الثانوي بنسبة 25%، ثم التكوين المهني بنسبة 17%، والمتوسط بـ 7.5%، في حين المرتبة الأخيرة هي الابتدائي بنسبة 0%.

إذا نستنتج أن الأكثر شيوعا هنا هو المستوى الجامعي بنسبة 50% وهذا يعود الى أن نظام التعليم في الجزائر يتطلب الحصول على شهادات جامعية.

و هو الأكثر قبولا في الإدارة للعمل، كون ان تسيير إدارة الموارد البشرية تهدف الى جلب اشخاص ذات كفاءات و شهادات جامعية للتقدم.

## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 4: يمثل الاقدمية في العمل

النسبة (%)	التكرار	الإجابة
42,5	17	اقل من 5 سنة
25	10	من 5 الى 10 سنوات
32,5	13	اكثر من 10 سنوات
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال معطيات الجدول التالي أن نسبة 42.5% والمحددة بأقل من 5 سنوات هي اكبر نسبة، تليها نسبة 32.5% للفئة أكثر من 10 سنوات، وأخيرا نسبة 25% تتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات، وهذا يعود الى أن مسار الموظفين وأصحاب هذا القطاع ذو خبرة عالية في هذا المجال.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ ان الاقدمية في العمل اقل من 5سنوات الأكثر شيوعا في هذا الفرع وهذا راجع الى ان معظم العمال هذه الهيئة هم اداريين جدد، وبالتالي تجديد فرص العمل لخريجي الجامعات للالتحاق بمناصب جدد.

الجدول رقم 5: يمثل اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات

النسبة (%)	التكرار	الإجابة
87,5	35	نعم
12,5	5	لا
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول التالي أن اغلب المبحوثين قد أجابوا ب "نعم"، حيث بلغت نسبتهم ب87.5%، بينما الذين أجابوا ب "لا" نسبتهم تصل الى 12.5%.

إذن نستنتج أن الإدارة تحافظ على أدائها الوظيفي وتهتم بإيصال المعلومات الى كافة المستويات بهدف رفع كفاءتها، ما يدفع الموظف الإداري للعمل بجد.

في حين النسبة التي اجابت ب لا لم تجد الدعم الكافي في الإدارة، او في غالب الأحيان و مع تراكم الاعمال تطرا بعض الاختلالات على مستوى الإدارة هذا ما دفع افراد العينة بالمعارضة، لكنها نسبة ضئيلة لا تؤثر كثيرا.

## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 6: يمثل طريقة الاتصال في تلك المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
مباشرة	25	62,5
غير مباشرة	15	37,5
المجموع	40	100

يتضح من خلال الجدول التالي أن طريقة الاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مباشرة" تناسب مع إجابات المبحوثين المقدر بـ 62.5%، بينما 37.5% منهم أجابوا بـ "لا".  
فمن خلال المعطيات السابقة، نلاحظ أن المعلومات تصل مباشرة إلى كافة الإداريين وهذا يعود إلى اهتمام رئيس المصلحة بكل الإجراءات التي تحدث في العمل واستخدامه لأسلوب بسيط و دقيق في نقل المعلومات، إضافة إلى الاستجابة الآنية له، في حين نجد أن 37.5 من المبحوثين يرون أن الاتصال غير مباشر وهذا راجع إلى كثرة الضغط والتعقيدات التي تطرا على المؤسسة.

الجدول رقم 7: يمثل الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
الوسائل الشفوية	10	25
المنشورات و التعابير الكتابية	13	32,5
الاثنين معا	17	42,5
المجموع	40	100

من خلال الجدول التالي نجد أن الوسائل الأكثر فعالية لإيصال المعلومات هي الوسائل الشفوية والمنشورات والتقارير الكتابية، نظرا لإجابات المبحوثين المتمثلة في (الاثنين معا) بنسبة 42.5%، وبما أن أغلبهم ركزوا على استخدامهم لا بد من تواجدهما لأنها تساعد على السرعة في الأداء وإيضاح المعلومات.  
بالإضافة إلى أن العمال يستخدمون كلتا الوسائل وذلك بهدف تبادل المعلومات بينهم ووضوح الرسالة الاتصالية.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 8:** تمثل نسبة اهتمام الإدارة باستقبال العمال و الاستماع الى انشغالاتهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	21	52,5
لا	19	47,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 52.5% بلغت إجاباتهم ب "نعم" أي تهتم الإدارة باستقبال العمال و التواصل معهم وهذا ما يساعد على رفع الكفاءة، في حين نجد ان 47.5% أجابوا ب "لا"، أي أن الإدارة لا تهتم بمشاكل العمال.

وبعد قراءة الجدول الموضح أعلاه اتضح لنا بان الإدارة توفي أهمية كبيرة لاستقبال عمالهم والاستماع الى انشغالاتهم ما يؤدي الى توسيع المشاركة وخلق جو تعاوني، في حين الجانب الاخر من افراد العينة يقرون ان الإدارة غير مهتمة بانشغالات العمال و هذا ان دل على شيء انما يدل على وجود نقص في الإدارة إضافة الى نظرة العمال الإداريين الى الجانب السلبي للإدارة.

**الجدول رقم 9:** يبين مدى وضوح المعلومات التي تنتقل الى العمال أم لا.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	23	57,5
لا	17	42,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال هذا الجدول اتضح لنا أن المعلومات التي تنتقل الى العمال من طرف الإدارة تأتي واضحة كون أن نصف أفراد العينة أجابوا ب "نعم" بنسبة 57.5% ، أما 40.5% قد أجابوا ب "لا".

بعد استقراءنا لمعطيات الجدول أعلاه، تبين لنا ان المعلومات التي تنتقل للعمال تأتي واضحة، تناسبها مع افراد العينة الذين اجابوا بنعم هذا ما يوضح لنا ان الإدارة تولي اهتماما بالغا للمعلومات التي تصدرها، كونها الراعي الرسمي لصورتها لذا لا بد و ان تكون واضحة. على خلاف النسبة الأخرى من افراد العينة الذين اجابوا بلا ، يعود أساسا الى عنصر التشويش الذي يتدخل في العملية الاتصالية إضافة الى عدم تناسب المعلومة مع متطلباتهم الشخصية.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 10:** الاجتماعات التي تتعقد مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير الإدارة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	15	37,5
لا	25	62,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يوضح لنا هذا الجدول أن نسبة قيام المؤسسة العمومية الاستشفائية للاجتماعات صادفت 37.5%، في حين 62.5% من المبحوثين قد اجابوا ب "لا" أي عدم قيامهم بالاجتماعات.

ومن خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه، نجد أن موظفو المؤسسة العمومية الاستشفائية لا يقومون بالاجتماعات، وهذا أن دل على شيء إنما يدل على نقص الفعالية في الأداء، كون أن ضرورة وجود الاجتماعات تدعو الى استفسار المشاكل و مناقشتها قبل تفاقمها، إذ لا بد من هذه المؤسسة من مراجعة مثل هذا الخلل كونه يدعو للقلق نوعا ما .

**الجدول رقم 11:** يمثل ما إذا هناك تطبيق حول ما اتفقوا عليه بعد عقد الاجتماع.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	14	35
لا	26	65
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

اتضح لنا من هذا الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة يرى انه لا يتم تطبيق كلما عقد في الاجتماع، حيث وصلت نسبتهم الى 65% مقارنة بالذين اجابوا ب "نعم" بنسبة 35%، وهذا عائد أصلا الى عدم قيامهم باجتماعات من أساسها. وهذا راجع ربما الى ضغط أو اختلاف ظروف في العمل.

و ان سلطنا الضوء على الأداء الوظيفي هنا ، نلاحظ النقص في الأداء تناسبا مع إجابات المبحوثين التي وصلت الى % 65، و هنا العملية الاتصالية تسيير في نهج مختلف ما يؤدي لتفاقم الأوضاع.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 12:** يمثل مدى حفاظ الإدارة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	15	37,5
لا	25	62,5
<b>النتيجة</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يبين لنا الجدول المقابل أن معظم إجابات المبحوثين كانت "لا" وذلك بنسبة 62.5% يرون أن الإدارة لا تحافظ على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات، في حين تليها نسبة 37.5% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم ب "نعم".

ومن خلال تحليلنا لبيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن الإدارة هنا لا تحافظ على مصالح العمال حينما تتخذ القرارات وهذا يعود الى كثرة الضغط عليها أو ربما قراراتها تكون صارمة تؤثر سلبا على الموظفين إضافة الى تكليف المسؤول العامل اكثر من طاقته ما يعود على الإدارة بالسلب، و تناسبا مع اراء المبحوثين كلما كانت الإدارة على اهمال كلما زاد تكاسل و اهمال العامل الموظف.

**الجدول رقم 13:** يبين مدى قيام المسؤول بجولة تطلعيه أثناء العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	75
لا	10	25
<b>النتيجة</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يوضح لنا الجدول التالي أن عدد الإداريين الذين أجابوا ب "نعم" نسبتهم وصلت الى 75%، مقارنة بالذين أجابوا ب "لا" نسبتهم 25%.

نستنتج من خلال استقراءنا لهذا الجدول أن المسؤول يحافظ ويقوم بجولة استطلاعية أثناء العمل هذا ما يدعوا الموظف الإداري الى العمل بجدية، إضافة لوضوح الأهداف التي تسموا اليها المؤسسة بالنسبة للعامل و ذلك من خلال قيام المسؤول بتوضيح الكيفية التي يجب ان تكون عليها الأمور و تقييمه المستمر للمهام و إعطائه للملاحظات و النصائح الازمة لكي يصبح أدائهم اكثر تقدما.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 14:** يوضح الطريقة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
امتلاك الصلاحيات	5	12,5
التخصص	19	47,5
الكفاءة المهنية	16	40
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 47.5% من مفردات العينة يقرون أن التخصص و العمل هي الطريقة المثلى في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 40% للكفاءة المهنية، واخيرا 12.5% لامتلاك الصلاحيات.

إذن نقول أن التخصص و الكفاءة المهنية هي الطريقة الأحسن لاتخاذ قرارات صارمة وجدية بهدف رفع الكفاءات وتحسن مستوى الأداء الوظيفي نظرا لان العمل بالكفاءة ينعكس بالإيجاب و يساهم في تطوير الأداء.

**الجدول رقم 15:** يبين الوسائل الاتصالية الكتابية المعتمدة في نقل المعلومات والمستجدات.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
التقارير	15	37,5
الرسائل الإدارية	25	62,5
<b>النتيجة</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول التالي، نلاحظ أن أهم الوسائل الأكثر استخداما في هذه الإدارة هي الوسائل الكتابية (الرسائل الإدارية) التي تمثل نسبة 62.5% مقارنة بالتقارير التي نسبتها 37.5%.

بالتالي نقول ان الرسائل الإدارية هي الأكثر شيوعا واستخداما في هذه المؤسسة، كونها تساهم في نقل الرسالة للموظفين بسرعة وتمكنهم من الاستجابة الفورية ، على غرار التقارير التي لربما تواجه بعض المعوقات و الصعوبات.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 16:** يبين نسبة اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	16	40
لا	24	60
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

انطلاقاً من هذا الجدول نجد أن عدد العمال الذين أجابوا ب "لا" نسبتهم وصلت الى 60% مقارنة بالذين أجابوا ب "نعم" بنسبة 40%.

إذ نقول أن هذه المؤسسة تعاني من نقص في استخدام الوسائل الالكترونية وهذا راجع الى اعتمادهم الكبير على الوسائل التقليدية إضافة الى عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام هذه الوسائل. و الجدير بالذكر ان المؤسسة الاستشفائية تفتقر للوسائل الالكترونية التي تساهم بدرجة كبيرة في الانية و السرعة، اذ لا بد من رفع كفاءتها، إضافة الى لزوم تطوير العامل الإداري لنفسه تماشياً مع سرعة العصر و تقدمه.

**الجدول رقم 17:** يبين وسائل الاتصال الكفيلة لتحسين الأداء الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
الفاكس	7	17,5
الاجتماعات	10	25
الهاتف	14	35
البريد الالكتروني	3	7,5
التقارير	6	15
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يظهر لنا هذا الجدول أن الوسائل الاتصالية الكفيلة لتحسين الأداء الوظيفي الأكثر استخداماً هو الهاتف بنسبة 35، يليها الاجتماعات بنسبة 25 % ثم الفاكس بنسبة 17.5 % والتقارير بنسبة 15%، إضافة الى البريد الالكتروني الذي احتلال مركز الاخير بنسبة 7.5%.

## الاطار التطبيقي

بالتالي نستنتج أن الهاتف هو أولى وسائل الاتصال التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي كونه يتميز بالسرعة في نقل المعلومة والآنية في نفس الوقت، إضافة الى سهولة استخدامه ومتوفر لدى كافة من الموظفين ويعود نقص استخدام البريد الالكتروني الى عدم اعتمادهم على الوسائل الكترونية أكثر.

**الجدول رقم 18:** يبين مدى رضا الموظفين من الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	14	35
لا	26	65
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يوضح لنا الجدول التالي أن نسبة 65% من أفراد العينة ليسوا على رضا بالوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة كونهم أجابوا ب "لا" مقارنة بالذين أجابوا ب "نعم" نسبتهم 35%.

ومن خلال النتائج المحصل عليها نجد أن الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ليست كافية لتحسين الأداء الجيد ما ادى موظفوها الى عدم الرضا بها وهذا ان دل على شيء ربما يدل على نقص الوسائل التكنولوجية، فهذا ما يدفع بالإداري بالتكاسل فيعود بالسلب على المؤسسة.

**الجدول رقم 19:** يبين مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	80
لا	8	20
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يبين لنا الجدول التالي أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" قدرت ب 80%، بينما 20% من المبحوثين أجابوا ب "لا".

إذن نستنتج من القراءة الإحصائية أن الموظف الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية يشارك نعم في اتخاذ القرارات ما يجعله على دراية بكل المستجدات ويجعله يتخذ القرارات إضافة الى تحسين سير العمل الإداري وتوجيه الموظف لتحقيق هدف محدد، في حين مشاركته هذه تجعله يدرك العمل دون غموض.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 20:** يوضح رأي الموظف في الدور الذي يلعبه الاتصال لتوسيع روح الفريق.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	75
لا	10	25
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يتضح لنا من خلال هذا الجدول رأي الموظف في الدور الذي يلعبها الاتصال لتوسيع روح الفريق، وعليه فإن أكثر عدد من المبحوثين أجابوا ب "نعم" بنسبة 75%، أما 25% منهم أجابوا ب "لا".

ومن خلاله، نستنتج أن الاتصال يساهم فعلا في توسيع روح الفريق كونه الركيزة الأساسية وله أهمية كبيرة ومن خلاله يمتلك الموظف القدرة على العمل الوظيفي الفعال. و من ناحية أخرى 20 منهم كان رأيهم بالمعارضة و يعود هذا التعارض الى عدم ادراكهم لبعض المستجدات و اهمالهم للعملية الاتصالية الفعالة.

**الجدول رقم 21:** يبين مدى تفاعل الموظفين فيما بينهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	25	65
لا	14	35
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال استقراءنا لهذا الجدول اتضح لنا أن نصف أفراد العينة يتفاعل فيما بينهم، وذلك بنسبة 65% للذين أجابوا ب "نعم" مقارنة ب 35% من الذين أجابوا ب "لا".

بالتالي نقول أن تفاعل الموظف مع موظف اخر يساعد على تحقيق التنسيق و تبادل المعلومات مع مختلف الزملاء. كونهم كاسرة تتقاسم بينهم التعاون وتبادل المعلومات والأفكار بهدف التفاهم. فالعامل بطبيعة الحال لديه أفكار و آراء و اذا تلقى التعاون تتطور فكرته ما يجعل الأداء أكثر تطورا.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 22:** يبين علاقة العمال في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
التعاون	20	50
التنافس	6	15
الصراع	4	10
التفاهم	10	25
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

تبين بيانات الجدول التالي ان 50% من أفراد العينة علاقتهم مبنية على التعاون، يليها التفاهم بنسبة 25% ثم التنافس بنسبة 15% وأخيرا الصراع بنسبة 10%.  
اذ نستنتج ان التعاون والتفاهم هو الاكثر شيوعا في المؤسسة العمومية الاستشفائية، هذا ما يؤدي الى خلق جو عمل يوفق القانون و الأحكام.  
اما النسب الأخرى تتراوح بين 25 و 10 تتمثل في الصراع و التنافس، اذ نقول ان هذا الامر عادي كون ان في كل إدارة هناك اختلالات ما يولد التنافس خاصة بين العمال الإداريين.

**الجدول رقم 23:**العوامل المناسبة لزيادة سرعة اتخاذ القرارات.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
التزام مواقيت العمل	11	27,5
عدم التغيب عن العمل	6	15
الكفاءة في منصب العمل	23	57
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن العامل الذي يزيد من سرعة اتخاذ القرارات هو الكفاءة في منصب العمل بنسبة 57%، ثم تليها نسبة 27.5% للذين أجابوا بالالتزام بمواقيت العمل وأخيرا نسبة 15% للذين أجابوا بعدم التغيب عن العمل.

إذ نستنتج أن استحقاق المنصب بجدارة والكفاءة عاملان يساهمان في السرعة لاتخاذ القرارات إضافة الى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 24:** يوضح غالبية المعلومات التي تأتي من الإدارة مفصلة ودقيقة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	15	37,5
لا	25	62,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62.5% من المبحوثين في المؤسسة الاستشفائية يرون أن المعلومات التي تأتي من الإدارة غير مفصلة وليست دقيقة، لأنهم أجابوا ب "لا"، بينما النسبة الصغيرة التي تبلغ ب 37.5% أجابوا ب "نعم".

بالتالي فإن غموض المعلومة وعدم إيضاحها تؤدي الى نقص الأداء الوظيفي كونه يلعب دور مهم داخل المؤسسة.

وهنا تبرز الحاجة الى مراقبة المعلومات وضرورة إيضاحها بهدف تحقيق الكفاءة.

**الجدول رقم 25:** يبين ما إذا كان الموظف يعمل بحرية أم لا.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	14	35
لا	26	65
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

اتضح لنا من خلال قراءتنا لهذا الجدول، أن 65% من المبحوثين لا يعملون بحرية كونهم أجابوا ب "لا" وهذا يعود الى قوانين تلك المؤسسة الصارمة وصعوبة تنفيذها وهذا ما يقلل من تنفيذ القرارات مقارنة بالذين أجابوا ب "نعم" التي وصلت نسبتهم الى 35%.

بالتالي نقول ان غموض المعلومة من أساسها و عدم وجود الاتصال الفعال بين الرئيس و المرؤوس تجعل الإداري لا يعمل بحرية نظرا لتواجد اختلالات و تداخلات شتى في الإدارة.

## الإطار التطبيقي

**الجدول رقم 26:** يبين مدى تلبية الإعلانات لاحتياجات الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	13	32.5
لا	27	67.5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه، نجد أن نسبة 67.5 % من المبحوثين أجابوا ب "لا" أي إعلانات المؤسسة لا تلبي احتياجاتهم، في حين نجد نسبة 32.5 % من المبحوثين أجابوا ب "نعم".

وهذا من خلال تحليلنا لهذه النتائج، تبين لنا أن احتياجات الموظف الإداري هي أولى لا محال من الاستغناء عنها، كون أن هذا الأخير (الموظف) له دور مهم و بارز في المؤسسة وان تلبية احتياجاته يؤدي به الى رفع مستوى عمله وبروزه على اكمل وجه، وبالعودة الى الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن الإعلانات و احتياجاتهم متعارضة، لذا لا بد من التوازن فيما بينهم لان كلما كانت هناك استجابة لاحتياجات الموظف كان هنا كزيادة في الكفاءة والفاعلية.

**الجدول رقم 27:** يبين ما إذا كانت المحادثة الشفوية مع المسؤول تساعد على الدقة في أداء العمل

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	22	55
لا	18	45
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

تبين بيانات هذا الجدول أن 55 % من مفردات العينة يرون أن المحادثة مع المسؤول تساعد على الدقة في العمل، بينما 45 % منهم يرون العكس.

فمن خلال هذه النتائج نستنتج أن المحادثة مع المسؤول فعلا تساعد على الدقة في العمل كونها تؤدي الى رفع الغموض وإيضاح المعلومة لان كلما توفرت المعلومة كلما أصبحت القرارات أكثر موضوعية ودقة. إضافة الى ان العامل الموظف يحس بانه عنصر مهم و يتفاعل في تلك الإدارة.

## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 28: يوضح طريقة الرد على شكاوي الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
شفويا	6	15
كتابيا	18	45
الالكترونيا	1	2,5
لا يتلقى الرد	15	37,5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

تبين بيانات الجدول التالي أن 45 % من المبحوثين يتلقون الرد كتابيا، ثم يليها نسبة 37.5 % وهي عدم تلقي الرد، إضافة الى 15% للطريقة الشفوية وأخيرا نسبة 2.5 % الكترونيا.

من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن طريقة الرد على شكاوي الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية هي الطريقة الشفوية بنسبة 45 % كونها الأسرع والأكثر وضوحا، إما فيما يخص نسبة 2.5% للرسائل الالكترونية هذا يعود الى نقص استخدامهم لهذه الوسائل ما أدى باقي أفراد العينة للإجابة ب "لان تلقى الرد" بنسبة 37.5%، كون أن الوسائل الالكترونية ضرورية في وقت السرعة والآنية وقد سبق الإشارة لذلك من قبل.

الجدول رقم 29: يوضح مدى سهولة تبادل المعلومات مع الأقسام الأخرى.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	19	47.5
لا	21	52.5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 52.5 % قد أجابوا ب "لا" و 47.5 % أجابوا ب "نعم"، هذا ما يؤكد لنا صعوبة تبادل المعلومة مع الأقسام الأخرى و يعود ذلك لاختلاف اختصاصاتهم وميولاتهم.

كما نجد أعضاء الإدارة ذات اختلاف في المستوى التعليمي وفي الأقدمية في العمل ما يجعل المعلومة تنتقل بصعوبة و عدم فهمها.

## الاطار التطبيقي

**الجدول رقم 30:** يوضح مواجهة مشكل في العمل يتطلب:

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
مسؤول المباشر	17	42,5
رئيس المصلحة	13	32,5
احد الزملاء	2	5
لا يتصل	8	20
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال قراءتنا لإحصائيات هذا الجدول وجدنا أن 42.5 % من أفراد العينة يستشرون مسؤولهم المباشر، و 32.5 % لا يتصلون إما التي احتلت المرتبة الأخيرة هي 5 % للذين يستشرون احد الزملاء.

إذا نقول أن أغليبيتهم يستشرون رئيسهم ومسؤولهم المباشر لاحترامهم للسلم الهرمي الذي تدرج من الأعلى الى الأسفل ما يخلق النظام في تلك المؤسسة و غرس التعامل بكل احترام بهدف حشد عقولهم يعني جذب أفكار جديدة.

أما الفئة التي لا تتصل أبدا يعود ذلك الى رغبتهم في حل مشاكلهم بأنفسهم و عدم الدخول في مشاكل مع الإدارة.

**الجدول رقم 31:** يبين نسبة الرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	13	32.5
لا	27	67.5
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

من خلال استقراءنا لهذا الجدول تبين لنا أن أكثر من نصف أفراد العينة لا يرغبون بالعمل خارج أوقات الدوام بلغت نسبتهم 67.5 % مقارنة بالذين يرغبون بالعمل نسبتهم وصلت الى 32.5%.

ويعود هذا التعاون الى كثرة الضغط في العمل. و رغبتهم في منح انفسهم الراحة و البعد عن جو العمل قليلا، و هذا التفسير تناسبا مع اقوال و تعليقات المبحوثين.

## الاطار التطبيقي

**السؤال رقم 32:** حسب رايك فيما تتمثل الطريقة الفعالة لتحسين الأداء في تلك المؤسسة؟  
توصلنا من خلال المعطيات التي بين أيدينا الى أن 14 من الموظفين الإداريين لم يعطوا لنا إجابة على هذا السؤال، اما 26 من العينة قد أجابت على هذا السؤال.

معظمهم كانت إجاباتهم تدور حول:

- احترام قوانين الإدارة
- احترام التوقيت
- الاستعانة بمهارات العمال

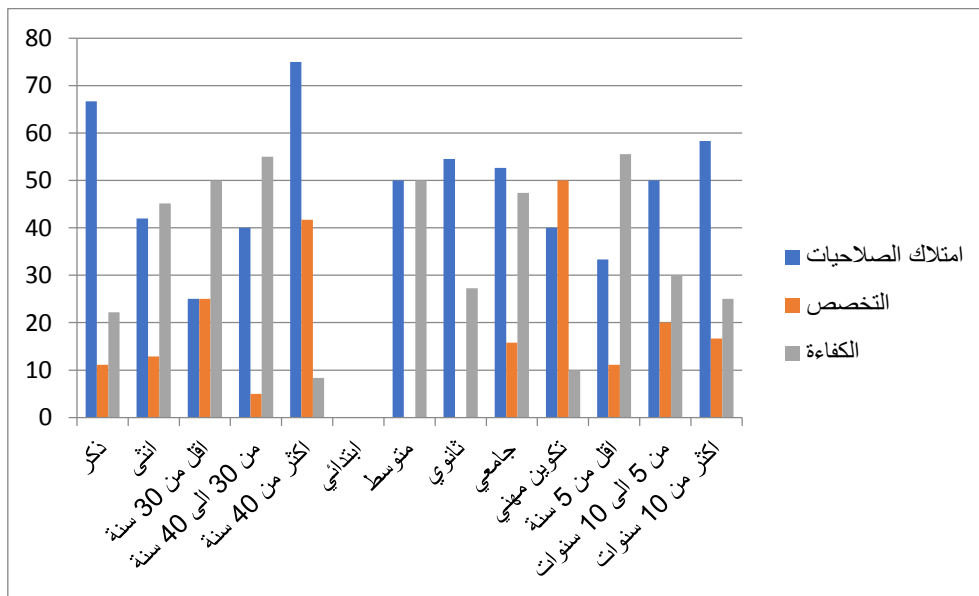
في حين استنتجنا ان العامل الأساسي الذي يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية هو احترام القانون والتقييد به، التعاون والتفاهم.

اضافة الى ان الإجابات معظمها نفس الإجابة تدور حول المستوى التعليمي أي أن العامل ذو مستوى جامعي كفاءات مهنية وخبرة علمية هو العنصر الرئيسي لتحقيق هدف الإدارة ولتحسين الأداء في تلك المؤسسة.

## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 01: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية بالتخصص او الكفاءة .

الجنس	الامتلاك الصلاحيات	التخصص		الكفاءة		المجموع الكلي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر	6	66,67	1	11,11	2	22,22	9
انثى	13	41,94	4	12,90	14	45,16	31
المجموع	19	47,50	5	12,50	16	40	40
السن	اقل من 30 سنة	2	25	2	25	4	50
	من 30 الى 40 سنة	8	40	1	5	11	55
	اكثر من 40 سنة	9	75	5	41,67	1	8,33
المجموع	19	47,50	0	0	16	40	40
المستوى التعليمي	ابتدائي	0	0	0	0	0	0
	متوسط	1	50	0	0	1	50
	ثانوي	6	54,55	0	0	3	27,27
	جامعي	10	52,63	3	15,79	9	47,37
	تكوين مهني	4	40	5	50	1	10
	المجموع	21	52,50	8	20	14	35
الأقدمية في العمل	اقل من 5 سنة	6	33,33	2	11,11	10	55,56
	من 5 الى 10 سنوات	5	50	2	20,00	3	30
	اكثر من 10 سنوات	7	58,33	2	16,67	3	25
	المجموع	18	45	5	12,50	16	40



## الاطار التطبيقي

نلاحظ من خلال هذا الجدول و البيانات الواردة فيه ان اعلى نسبة من الإداريين الذكور يرون ان اتخاذ القرارات الإدارية يتطلب و يعود الى امتلاك الصلاحيات وذلك بنسبة 66.67%، بينما نسبة 22.22% يرجعونها الى الكفاءة المهنية، تليها نسبة 11.11% و هي النسبة الأخيرة يرون ان اتخاذ القرارات الإدارية تعود الى التخصص في العمل.

و فيما يخص الاناث، سجلنا اعلى نسبة تعود الى الكفاءة المهنية ذلك بنسبة 45.16%، ثم تليها اللواتي يرون "امتلاك الصلاحيات" بنسبة 41.94%، و اخيرا التخصص بنسبة 12.90%.

يتضح لنا من خلال النتائج، وجود تفاوت بين فئة الاناث و الذكور و هذا التفاوت ظهر بين "امتلاك الصلاحيات و الكفاءة المهنية"، حيث ان جنس الاناث دائما ما يكون مختلف مع جنس الذكور خاصة في ميزة كل صنف منهم، و على العموم الذكور ذو كفاءة اكثر من الاناث، هذا ما جعل اغلبهم يقرون على ان اتخاذ القرارات الإدارية يعود الى امتلاك الصلاحيات على الرغم من ان الكفاءة المهنية هي الأولى، الا ان التغيرات التي شهدها المجتمع أدت لظهور هذا التفاوت.

نفس الشيء، فيما يخص الفئة العمرية، حيث ان فئة الشباب و هم (اقل من 30 سنة) اتفقوا على ان الكفاءة المهنية هي الأولى و ذلك بنسبة 50%، بينما امتلاك الصلاحيات و التخصص سجلنا فيهم نسبة 25%.

اما فئة (من 30 الى 40) اقرروا على ان القرارات الإدارية تتطلب الكفاءة المهنية بنسبة 55%، من جهتها الفئة التي تتراوح اعمارها من 40 فما فوق، ظهرت بنسبة 75% حول امتلاك الصلاحيات.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول ان متغير المستوى التعليمي الذي طغى هنا هو "الجامعي"، حيث ظهرت نسبة آرائهم 52.63% حول امتلاك الصلاحيات الثانوي بنسبة 54.55%، التكوين المهني بنسبة 50%.

هذا التفاوت في متغيرات الجدول سواء ( امتلاك الصلاحيات، التخصص، الكفاءة المهنية) يعود الى عاملين أساسيين و هما:

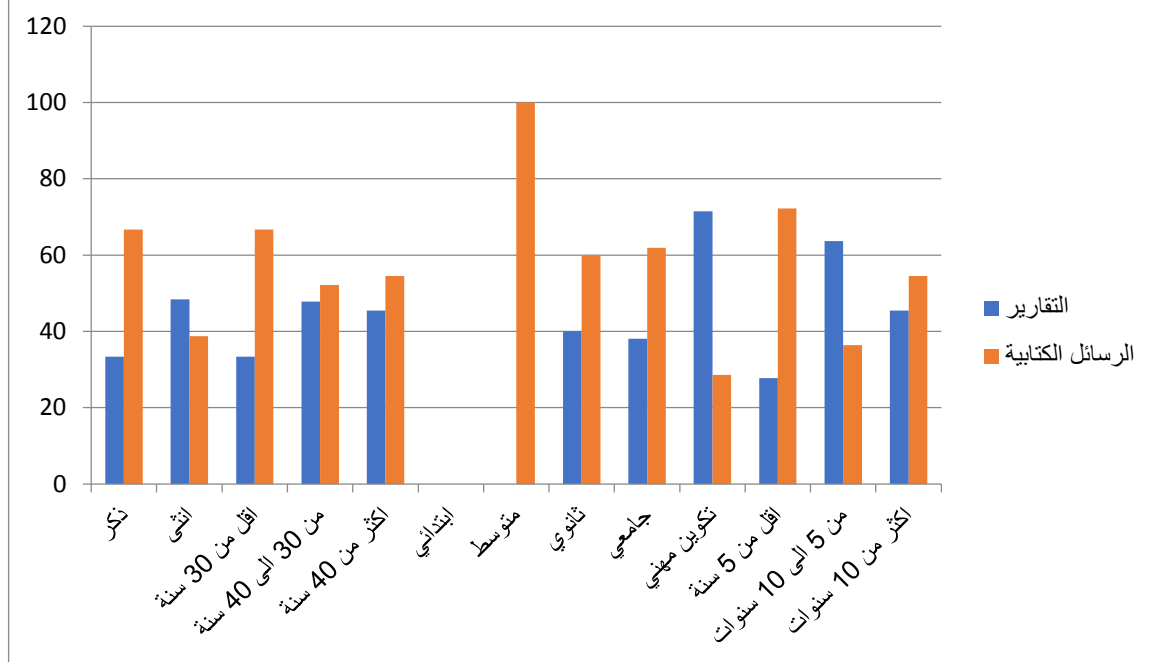
أولاً: المجتمع دائما في تغير دائم ز متواصل، فكل اداري حسب رايه و مؤهلاته حيث فقدت الإدارة نوعا من ترابطها و انسجامها، خاصة فيما يخص الكفاءة و التخصص، و تباعدت الفئات العمرية، حيث ظهرت ازمة الاحوار و الاتصال.

و العامل الثاني يكمن في ميول كل فئة و كل جنس الى رغباته.

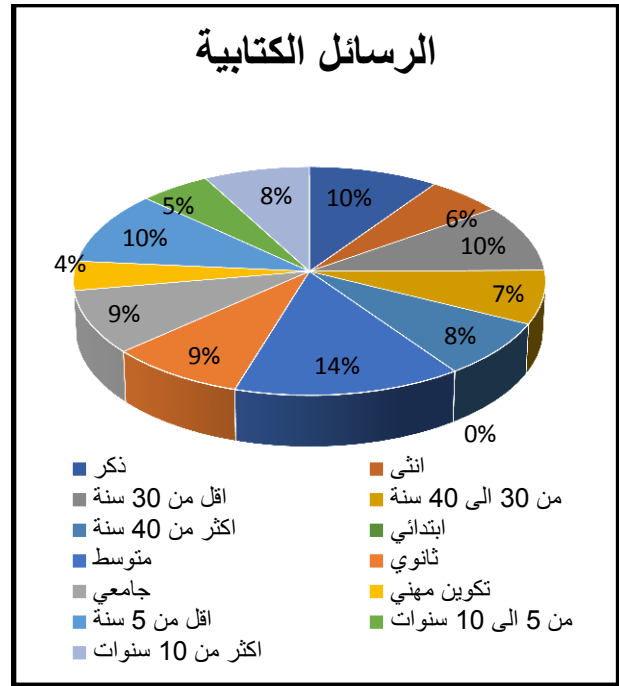
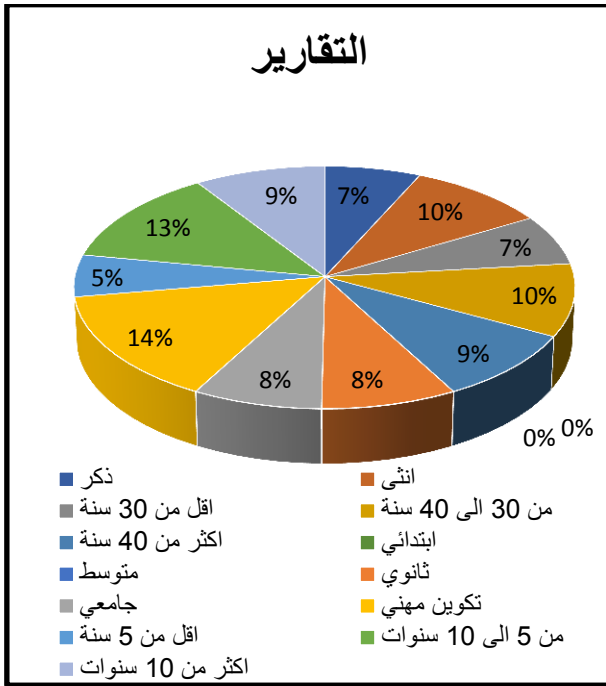
## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 02: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والوسائل الاتصالية الكتابية لنقل المعلومات .

	التقارير		الرسائل الكتابية		المجموع الكلي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر	33,33	3	66,67	6	100	9
انثى	48,39	15	38,71	12	100	31
المجموع	45	18	55	22	100	40
اقل من 30 سنة	33,33	2	66,67	4	100	6
من 30 الى 40 سنة	47,83	11	52,17	12	100	23
اكثر من 40 سنة	45,45	5	54,55	6	100	11
المجموع	45	18	55	22	100	40
ابتدائي	0	0	0	0	0	0
متوسط	0	0	100	2	100	2
ثانوي	40	4	60	6	100	10
جامعي	38,10	8	61,90	13	100	21
تكوين مهني	71,43	5	28,57	2	100	7
المجموع	42,5	17	57,5	23	100	40
اقل من 5 سنة	27,78	5	72,22	13	100	18
من 5 الى 10 سنوات	63,64	7	36,36	4	100	11
اكثر من 10 سنوات	45,45	5	54,55	6	100	11
المجموع	42,5	17	57,50	23	100	40



## الاطار التطبيقي



نلاحظ من خلال هذا الجدول ان اعلى نسبة التي تعتمد على التقارير هي الاناث منها 48.39 % اما الذكور 33.33% والعكس مع الرسائل الكتابية اعلى نسبة التي تعتمد على هذه الوسائل هي الذكور منها 66.67% اما نسبة الاناث منها 38.71% .

اما متغير السن نجد ان اعلى نسبة التي تعتمد على التقارير منها 47.83% من سن 30 الى 40 سنة اما اقل من 30 سنة بنسبة 33.33% واكثر من 40 سنة تبلغ نسبتها 45.45%، والعكس مع الوسيلة الاتصالية الأخرى منها الرسائل الكتابية حيث نجد اكبر نسبة هم اقل من 30 سنة بنسبة 66.67%، والعكس مع سن 30 الى 40 سنة بنسبة 52.17% واكثر من 40 سنة 54.55% .

يتضح لنا من خلال متغير الاقدمية في العمل ان اعلى نسبة التي تعتمد على التقارير هو مستوى تكوين مهني 71.43% اما مستوى جامعي 38.10% وثنائي 40%، اما مستوى ابتدائي ومتوسط بنسبة 0% والعكس مع الوسيلة الأخرى أي الرسائل منها اعلى مستوى هو المتوسط 100% و61.90% من مستوى جامعي و60% ثانوي اما تكوين مهني 28.57% والعكس مع مستوى الابتدائي لا توجد فئة ذو مستوى ابتدائي 0% .

ونفس الشيء بنسبة لمتغير الخبرة المهنية نجد ان فئة اقل من 5 سنة تبلغ اعلى نسبة في الرسائل الكتابية والعكس مع التقارير بنسبة 27.78% اما من 5 الى 10 سنوات تبلغ نسبة قليلة لاستعمال الوسيلة الاتصالية الرسائل الكتابية 36.36%، والعكس مع التقارير تمثل اعلى نسبة 63.36% وأخيرا متغير اكثر من 10 سنوات تعتمد على التقارير بنسبة 45.45% اما الرسائل الكتابية 54.55% .

## الاطار التطبيقي

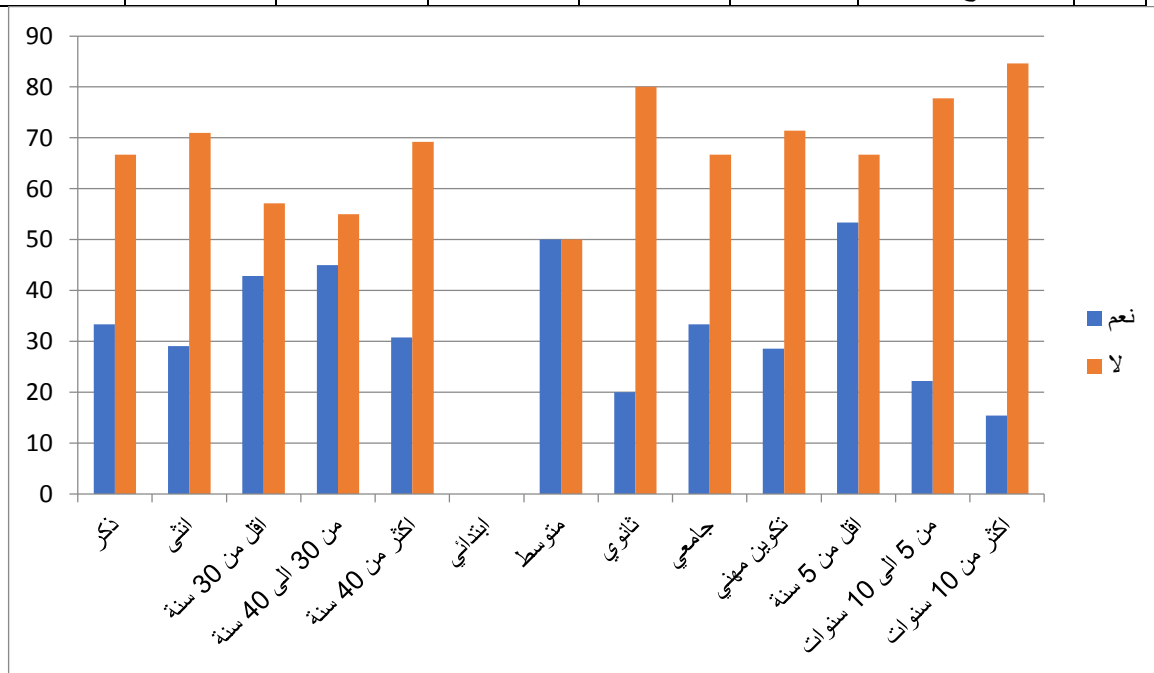
وأخيرا نستنتج من خلال كل المعطيات وكل التحليلات السابقة ان متغير الذكور هم اكثر استخداما الرسائل الكتابية، والعكس مع الاناث يعتمدن اكثر اعلى التقارير اما متغير السن الأكثر استخداما الرسائل الكتابية هم فئة الشبابية اقل من 30 سنة، وهذا يعود الى كون الرسائل الكتابية هي افضل وسيلة وسهلة لوصول المعلومات اليهم .

اما نسبة متغير مستوى التعليمي نجد ان تكوين مهني هم اكثر استخداما لتقاريرهم من 5 الى 10 سنوات وهذا يعود الى كونهم ذو خبرة وكفاءة مهنية في العمل .

## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 03: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات لكل المستويات.

	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	3	33,33	6	66,67	9
	انثى	9	29,03	22	70,97	31
	المجموع	12	30	28	70	40
السن	اقل من 30 سنة	3	42,86	4	57,14	7
	من 30 الى 40 سنة	9	45,00	11	55	20
	اكثر من 40 سنة	4	30,77	9	69,23	13
	المجموع	16	40	24	60	40
المستوى التعليمي	ابتدائي	0	0	0	0	0
	متوسط	1	50	1	50	2
	ثانوي	2	20	8	80	10
	جامعي	7	33,33	14	66,67	21
	تكوين مهني	2	28,57	5	71,43	7
	المجموع	12	30	28	70	40
الاقدمية في العمل	اقل من 5 سنة	8	53,33	10	66,67	15
	من 5 الى 10 سنوات	2	22,22	7	77,78	9
	اكثر من 10 سنوات	2	15,38	11	84,62	13
	المجموع	12	30	28	70	40



## الاطار التطبيقي

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان اعلى نسبة التي تعتمد على التقارير هي الاناث منها 48.39 % اما الذكور 33.33% والعكس مع الرسائل الكتابية اعلى نسبة التي تعتمد على هذه الوسائل هي الذكور منها 66.67% اما نسبة الاناث منها 38.71% .

اما متغير السن نجد ان اعلى نسبة التي تعتمد على التقارير منها 47.83% من سن 30 الى 40 سنة اما اقل من 30 سنة بنسبة 33.33% واكثر من 40 سنة تبلغ نسبتها 45.45%، والعكس مع الوسيلة الاتصالية الأخرى منها الرسائل الكتابية حيث نجد اكبر نسبة هم اقل من 30 سنة بنسبة 66.67%، والعكس مع سن 30 الى 40 سنة بنسبة 52.17% واكثر من 40 سنة 54.55% .

يتضح لنا من خلال متغير الاقدمية في العمل ان اعلى نسبة التي تعتمد على التقارير هو مستوى تكوين مهني 71.43% اما مستوى جامعي 38.10% وثنائي 40%، اما مستوى ابتدائي ومتوسط بنسبة 0% والعكس مع الوسيلة الأخرى أي الرسائل منها اعلى مستوى هو المتوسط 100% و61.90% من مستوى جامعي و60% ثانوي اما تكوين مهني 28.57% والعكس مع مستوى الابتدائي لا توجد فئة ذو مستوى ابتدائي 0% .

ونفس الشيء بنسبة لمتغير الخبرة المهنية نجد ان فئة اقل من 5 سنة تبلغ اعلى نسبة في الرسائل الكتابية والعكس مع التقارير بنسبة 27.78% اما من 5 الى 10 سنوات تبلغ نسبة قليلة لاستعمال الوسيلة الاتصالية الرسائل الكتابية 36.36%، والعكس مع التقارير تمثل اعلى نسبة 63.36% وأخيرا متغير اكثر من 10 سنوات تعتمد على التقارير بنسبة 45.45% اما الرسائل الكتابية 54.55% .

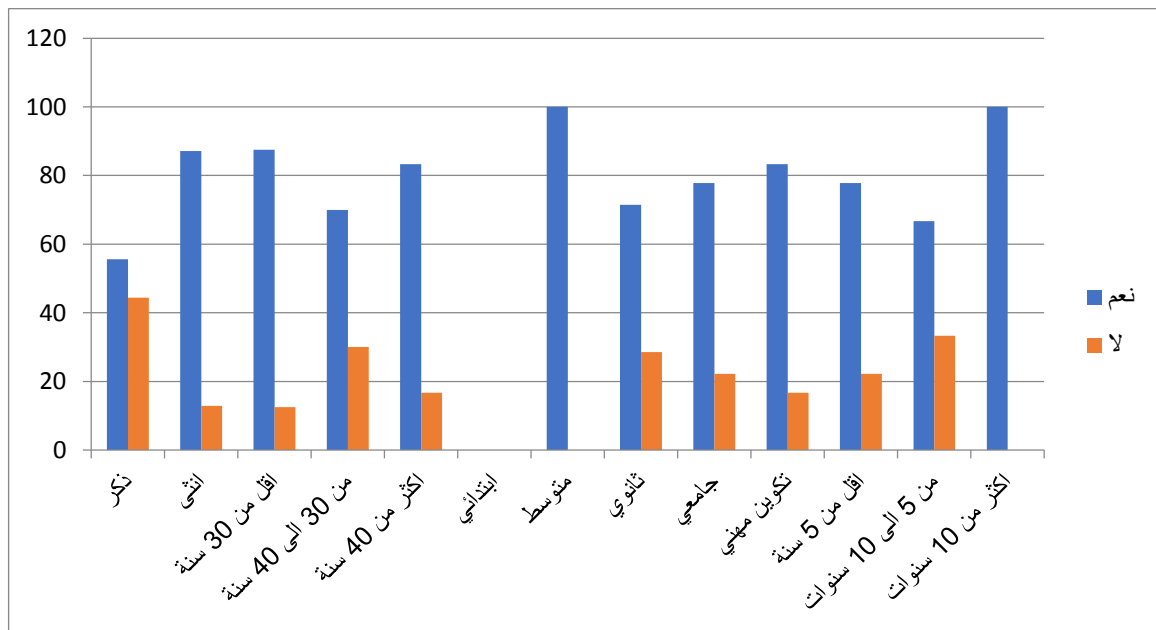
وأخيرا نستنتج من خلال كل المعطيات وكل التحليلات السابقة ان متغير الذكور هم اكثر استخداما الرسائل الكتابية، والعكس مع الاناث يعتمدن اكثر اعلى التقارير اما متغير السن الأكثر استخداما الرسائل الكتابية هم فئة الشبابية اقل من 30 سنة، وهذا يعود الى كون الرسائل الكتابية هي افضل وسيلة وسهلة لوصول المعلومات اليهم .

اما نسبة متغير مستوى التعليمي نجد ان تكوين مهني هم اكثر استخداما لتقاريرهم من 5 الى 10 سنوات وهذا يعود الى كونهم ذو خبرة وكفاءة مهنية في العمل .

## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 04: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وطريقة إيصال المعلومات لدى الإداريين.

المجموع الكلي	لا		نعم		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	44,44	4	55,56	5	ذكر
100	12,90	4	87,10	27	انثى
100	20	8	80	32	المجموع
100	12,5	1	87,5	7	اقل من 30 سنة
100	30	6	70	14	من 30 الى 40 سنة
100	16,67	2	83,33	10	اكثر من 40 سنة
100	22,5	9	77,5	31	المجموع
100	0	0	0	0	ابتدائي
100	0	0	100	2	متوسط
100	28,57	4	71,43	10	ثانوي
100	22,22	4	77,78	14	جامعي
100	16,67	1	83,33	5	تكوين مهني
100	22,5	9	77,5	31	المجموع
100	22,22	4	77,78	14	اقل من 5 سنة
100	33,33	3	66,67	6	من 5 الى 10 سنوات
100	0	0	100	13	اكثر من 10 سنوات
100	17,5	7	82,5	33	المجموع



## الاطار التطبيقي

بعد استقراءنا لبيانات الجدول التالي، لاحظنا ان الفئة التي ترى ان المعلومات التي تأتي من الإدارة مفصلة و دقيقة هي فئة الاناث و ذلك بنسبة 87.10% تليها نسبة 12.90% تجلت معظم المعلومات غير دقيقة و غير مفصلة.

نفس الشيء فيما يخص الذكور اعلى نسبة ترى معظم معلومات الإدارة مفصلة حيث ظهرت بنسبة 55.56 بينما 44.44 منهم يرون انها غير واضحة و غير مفصلة.

نلاحظ من خلال هذه المعطيات ان كلا الجنسين (ذكر، انثى) ارجعوا جل معلومات الإدارة مفصلة و واضحة على العموم، هذا ما يدل على ان طريقة الاتصال في تلك الإدارة تسير على النحو الجيد.

و استنادا الى معطيات الجدول أعلاه، نجد كذلك متغير السن حيث سجلت الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) اعلى مرتبة و هي 87.5%، كونها ترى ان معلومات الإدارة مفصلة تليها نسبة 83.33% للفئة العمرية اكثر من 40 سنة، اما الأخيرة هي التي تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 سنة بنسبة 70%.

من جهة أخرى، نجد ان الإداريين اللذين يرون عدم وضوح معلومات الإدارة نسبتهم وصلت الى 30% و هي الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 الى 40.

انطلاقا من هنا، اتضح لنا عدم وجود تفاوت كبير بين نسب متغير السن كون معظمها أظهرت ان معلومات الإدارة مفصلة و تأتي بدقة، لكن هذا ان دل على شيء فانه يدل بالضرورة على وجود نسب أخرى تدل على عدم إيضاح معلومات الإدارة، لكن ليست نب عالية.

اما فيما يخص متغير المستوى التعليمي و الاقدمية في العمل، نجد ام مستوى (المتوسط) ظهر بنسبة 100%، تليها 83.35% للتكوين المهني.

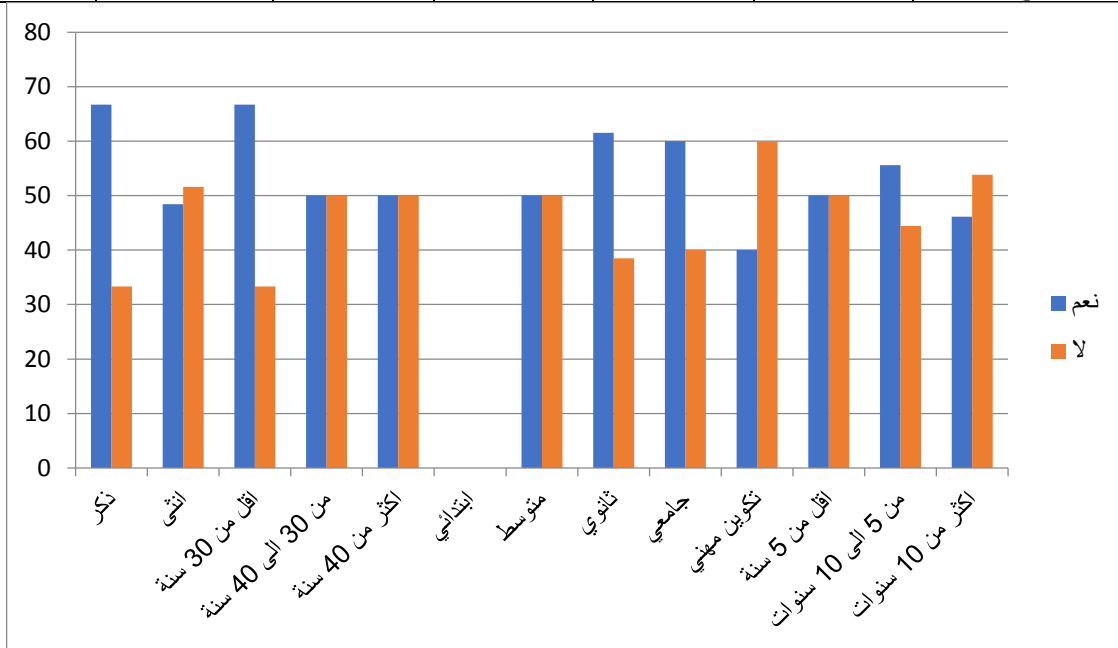
اما الاقدمية في العمل نجد اللذين لديهم خبرة عالية هم اكثر من 10 سنوات نسبتهم 100%.

بالتالي، نقول انه مهما ظهر هناك تفاوت في هذه النسب، الا ان غالبيتها اقرت على وجود نظام متبع من طرف الإداريين إضافة الى حرص الإدارة عن وصول معلوماتها على اكمل وجه و بصفة دقيقة، هذا ما يدعو الى وجود أداء وظيفي فعال مع ضرورة احترام طريقة الاتصال.

## الاطار التطبيقي

الجدول رقم 05: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة و ما اذا كانت الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة فعلا تلبي احتياجاتهم.

المجموع الكلي	لا		نعم		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	33,33	3	66,67	6	ذكر
100	51,61	16	48,39	15	انثى
100	47,5	19	52,5	21	المجموع
100	33,33	2	66,67	4	اقل من 30 سنة
100	50	11	50	11	من 30 الى 40 سنة
100	50	6	50	6	اكثر من 40 سنة
100	47,5	19	52,5	21	المجموع
100	0	0	0	0	ابتدائي
100	50	1	50	1	متوسط
100	38,46	5	61,54	8	ثانوي
100	40	8	60	12	جامعي
100	60	3	40	2	تكوين مهني
100	42,5	17	57,5	23	المجموع
100	50	9	50	9	اقل من 5 سنة
100	44,44	4	55,56	5	من 5 الى 10 سنوات
100	53,85	7	46,15	6	اكثر من 10 سنوات
100	50	20	50	20	المجموع



## الاطار التطبيقي

من خلال الجدول الموضح أعلاه، اتضح لنا ان اعلى نسبة من الإداريين الذين قالوا ان إعلانات المؤسسة فعلا تلبي احتياجاتهم بلغت نسبتهم الى 66.67 ، اما اجابوا بلا، أي لا تلبي احتياجاتهم.

على خلاف جنس الانثى ، النسبة الأعلى هي عدم تلبية احتياجاتهم بنسبة 51.61، اما 48.39 منهم يرون فعلا الإعلانات تلبي احتياجاتهم .

بعد استقرائنا لهذه المعطيات، ظهر لنا تباين بين (الذكر و الانثى) في رؤيتهم للإعلانات التي تقوم بها المؤسسة، منهم من يراها فعلا تلبي احتياجاته و هذا عائد الى كون صفة تلك الإعلانات فعلا تتماشى مع رغبات الإداريين و العكس صحيح.

من جهة أخرى، الفئة العمرية التي سجلت اعلى نسبة لنعم تلبي الاحتياجات هي اقل من 30 سنة بنسبة 66.67 اما 33.33 منهم يرون انها لا تلبي الاحتياجات.

اما فيما يخص الفئات العمرية (من 30 الى 40) و ( اكثر من 40) نجد انها تطابقت مع بعضها البعض حيث في كلا الحالتين ظهرت بنسبة 50 أي وجود تطابق في الآراء.

نفس الشيء فيما يخص المستوى التعليمي ، حيث ان النسبة الأكبر التي برزت هنا هو الثانوي بنسبة 61.54 يلسها الجامعي بنسبة 60.

اما الاقدمية في العمل الإداريين اللذين لديهم خبرة من (5 الى 10 سنوات) هم الأكثر بروزا هنا بنسبة 55.56، حيث يرون ان إعلانات الإدارة تلبي احتياجاتهم فعلا على عكس اللذين لديهم خبرة ( اكثر من 10 سنوات) ، اذ نجد ان نسبة 53.85 منهم يرون الإعلانات لا تتناسب احتياجاتهم ، اما 46.15 منهم يرون انها تتناسب.

هذا الاختلاف و التباين يعود على العموم الى:

كون ان الإدارة تتغير و تجدد العقود و القواعد و اثر هذا التغير تطرا او تظهر تعديلات شتى خاصة في الاستراتيجية المتبعة، و هذا ما يدعوا الى وجود بعض الاختلافات بين الإداريين في تأقلمهم مع هذا التغيير، منهم من تتناسب معه، و منهم من يراها غير مناسبة و كمثال و استنادا الى معطيات الجدول نجد ان الإداري ذو الخبرة ( اكثر من 10 سنوات) يقر على انها لا تتناسب احتياجاته، بينما الذي لديه خبرة (5 الى 10 سنوات) يراها متطابقة و مناسبة و هذا عائد الى التغير الطارئ على الإدارة و قوانينها.

# الاطار التطبيقي

## المبحث الثاني : تحليل محور المقابلة

### - النتائج العامة:

- من خلال القيام بدراستنا الميدانية وتحليلنا للجداول واستقرائها، توصلنا الى جملة من النتائج التالية:
- أكثر الوسائل الاتصالية السائدة بالمؤسسة هي الوسائل الشفوية المنشورات، التقارير الكتابية والرسائل الإدارية.
  - يتعامل موظفو هذه المؤسسة بطريقة مباشرة، وذلك تبعا لإجابات المبحوثين التي يلعب نسبة التخصص في العمل من اهم الطرق التي يعتمدون عليها لاتخاذ قراراتهم.
  - الاتصال الإداري له دور فعال في توسيع روح الفريق.
  - الوسائل الاتصالية الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي هي الهاتف وهذا طبقا لإجابات المبحوثين التي قدرت.
  - عند وجود مشكل في العمل يستدعي الموظف مسؤوله المباشر وهذا لاحترامه السلم الهرمي.
  - وجود عملية اتصالية بين الرئتين والمرؤوسين في الهيئة.
  - الكفاءة في منصب العمل من العوامل المناسبة لزيادة سرعة اتخاذ القرارات بالإضافة الى هذا استنتجنا مجموعة من المعوقات التي تجد من كفاءة الأداء الوظيفي ولا بد من مراجعتها والممثلين فيما يلي:
- ✓ عدم حفاظ إدارة الموارد البشرية على مصالح عمالها عند اتخاذها القرارات وهذا ما يدعو الى وجود خلل بسبب نقص الأداء.
- ✓ أيضا فيما يتعلق بتقنية الاتصال بحد ذاتها اذ وجدنا كلا من عدم التمكن من استخدام تقنيات الاتصال
- ✓ وعدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدامها يجعل عملية تنفيذ الأداء الصعبة بالإضافة إلي وجود معوقات تنظيمية نجد من كفاءة استخدامها لتقنيات الاتصال، حيث أن عدم وضوح نم الاتصال وغموض المعلومة تؤثر في فعالية عملية الأداء الوظيفي الجيدة وهذا ما أكدته الجداول رقم 04.

الخاتمة



## الخاتمة

### خاتمة:

بعد استعراضنا لكل ما يتعلق بالاتصال الإداري و دوره في تسيير و تطوير المؤسسات، و بعد الدراسة التي قمنا بها و علاقتها بالمتغيرات الأخرى، و إجابة على اشكاليتنا الكبرى، نحاول ان نقول ان الاتصال الإداري له دور كبير في تحفيز العاملين ذلك لأنه يعتبر السبيل الانجح نحو ضمان السير الحسن، و الاتصال الإداري بطبيعة الحال يحتاج الى مجموعة من الوسائل لنقل و تبادل المعلومات سواء شفوية، كتابية او الكترونية.

فنجاح أي منظمة يعتمد الى حد كبير على كيفية سهولة الاتصال و التبادل بين الجهات الأخرى.

و مع محاولة الإجابة على اشكاليتنا الأساسية، تطرق بحثنا هذا لدراسة موضوع الأداء الوظيفي الذي يعد من الأساليب الإدارية المعاصرة، اذ يعكس الفكر الإداري بصورة حضارية هادفا لمعرفة الدور الذي يلعبه في تطوير أداء العاملين.

لذا حاولنا تناول متغيرات دراستنا بمسار علمي و عملي، حيث تمكنا من تحديد الجانب النظري للدراسة من خلال الوقوف على تحديد اهم مفاهيمها و معرفة دلالاتها بشكل مفصل، و لإعطاء صبغة واقعية للموضوع لا بد من اسقاطه على ارض الواقع للتعرف الفعلي على دور الاتصال الإداري من خلال الجانب الميداني للدراسة و قد كان ذلك في المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو.

و لقد اسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على ان الاتصال يكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة كونه يهدف الى التعرف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين افراد المنظمة، سواء المدراء، الموظفين، او المسؤولين فهو أداة لنجاح اية مؤسسة.

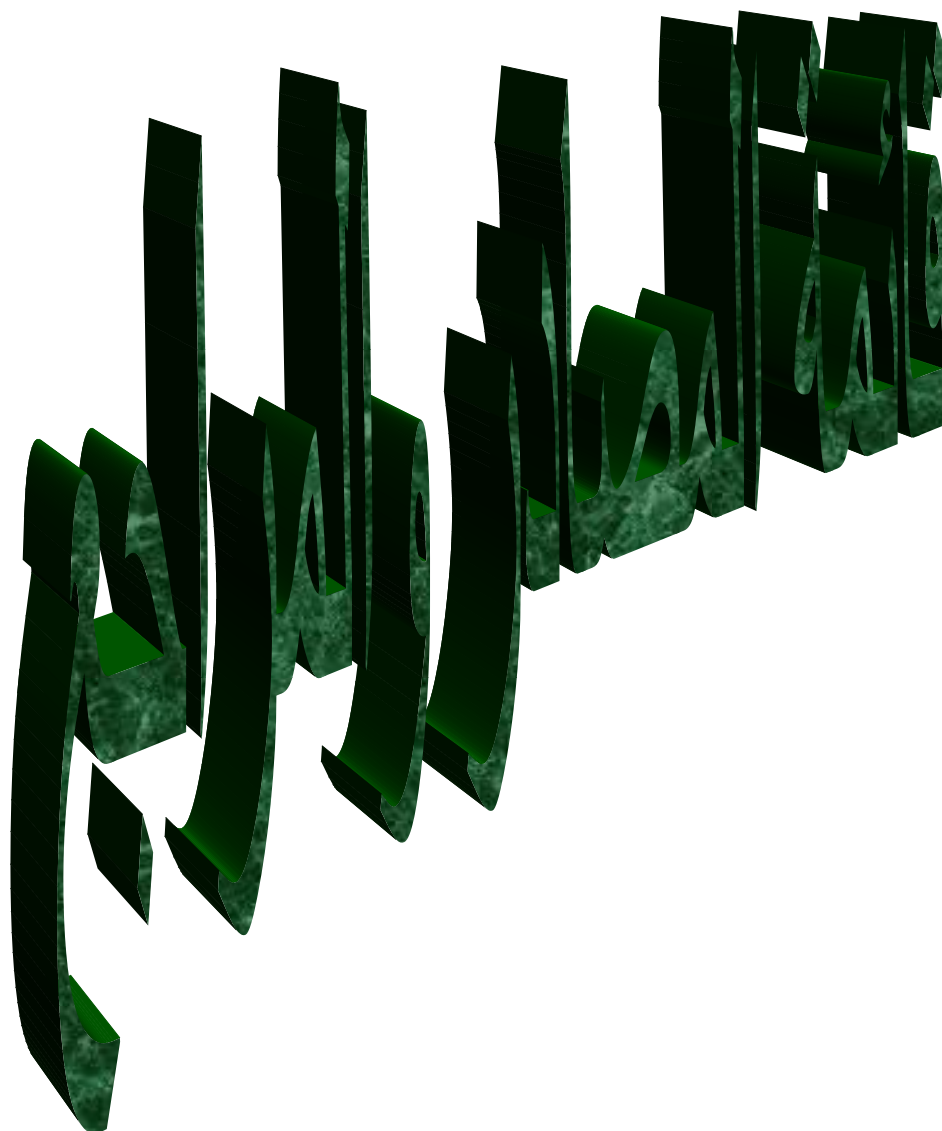
بينما اشتمل الجانب التطبيقي للدراسة على فصل واحد فقط، تناولنا فيه تحليل و تفسير إجابات المبحوثين، إضافة الى استقصائنا للعديد من النتائج، اذ تبين ان الاتصال من اهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة و تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز إضافة الى ان المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري كونه أداة أساسية تخلق التنسيق إضافة لتحقيق فعالية و جودة الأداء.

وعلى ضوء ما سبق، نكون قد قدمنا توضيح شامل لاهم العناصر المتداخلة في تشكيل و تطوير الأداء الوظيفي انطلاقا من الاتصال الإداري في المؤسسات.

اذ نقول ان الاتصال هو الدعامة الأساسية، و هو اكثر المواضيع الهامة و المتطورة من دراسة لأخرى، لهذا ندعو الباحثين الى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام لتدعيم هذه النتائج و تحقيق التراكم المعرفي.

# قائمة المصادر و المراجع

---



# قائمة المصادر و المراجع

## ✓ الجرائد الرسمية ، القواميس والمعاجم :

- 1 احمد العابد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، لاروس 2003 ،ص 78 .
- 2 المادة 26 من القانون رقم 31-90 المؤرخ في :04ديسمبر 1990 يتعلق بالجمعيات (الجريدة الرسمية العدد) 53 المؤرخة في 05ديسمبر 1990 ص ص 86 .
- 3 المنجد الأبجدي:بيروت،ب د ن، ط3، 1982، ص 9 .
- 4 المنجد في اللغة العربية، الطبعة الأحادية وثلاثون، بيروت،دار المشرف، 1991، ص 528 .
- 5 وسيلة حمداوي:إدارة الموارد البشرية ،الجزائر،مجلة النشر الجزائرية، 2004 ص123

## ✓ الكتب باللغة العربية :

- 1 إبراهيم ابو عرقوب :الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ،دار مجدلاوي،عمان،1993، ص136 .
- 2 إبراهيم الظاهر نعيم:إدارة الأعمال ، ط1، الأردن، عالم الكتب الحديث ، 2010، ص278.
- 3 إبراهيم حسن حسام: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1 ، عمان ،جار البداية، ص ص97، 98.
- 4 إبراهيم نعيم:إدارة الأعمال، ط1، الأردن ،عالم الكتب الحديث، 2010، ص277.
- 5 احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية للنشر ، 2017 ، ص 410 .
- 6 احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع،2004، ص39.
- 7 الأستاذ دحماني ،المحاضرة الأولى :المقاولاتية ،كلية علوم الإعلام والاتصال ،جامعة مولود معمري تامدة ،2021، ص ص 5،6،7.
- 8 ألهي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،ط2 ،دار وائل للنشر عمان،2006، ص ص 208 ، 209 .
- 9 بدوي عبد الرحمان: مناهج البحث العلمي، ط3 ووكالة المطبوعات، شارع عبد السالم الكويت، 1977 ص5.
- 10 البكري تامر :الاتصالات التسويقية والترويج ،عمان،دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص134 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 11 بلوط، حسن إبراهيم: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،ط1، بيروت : دار النهضة العربية،صص175،174.
- 12 بن حسن عبد الرزاق:اقتصادية المؤسسة،الجزائر،ديوان مطبوعات الجامعية ،2002 ص 25 .
- 13 بن خرف الله طاهر:الوسيط في الدراسات الجامعية الجزء الرابع ،الجزائر،الهومة للنشر والتوزيع ،2003 ،ص28
- 14 بن عبد العزيز إبراهيم الدعياج: مناهج وطرق البحث العلمي،ط1،دارصفاء للنشر والتوزيع عمان،2010ص.74.
- 15 بن مرسللي احمد:مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية،2005.
- 16 بنكاح جيموات : الالتزام بالاستراتيجي اتخاذ القرارات الإدارية ،ترجمة سعاد اسطنبولي ،دار النشر والتوزيع، القاهرة،1994،صص 203-204.
- 17 بوتين محمد:الجامعة العامة للمؤسسة،ديوان مطبوعات الجامعة،2003 .
- 18 بو عشيق احمد :المرافق العامة الكبرى، دار النشر المغربية،2002ص.152.
- 19 تامر لبكري:الاتصالات التسويقية و الترويج،عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع،2009،ص 134.
- 20 -تومي الشبلي عمر محمد:علم النفس الإداري ، الدار العربي للكتاب ،طرابلس ،1988 ،ص 56 .
- 21 حريم حسين: إدارة الموارد البشرية،إطار متكامل،ط1،دار الحامد للنشر ،عمان 2013 ،ص 264 .
- 22 حسن حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال،ط1، عمان: دار الحامد،2010،ص35.
- 23 حسن حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصادي إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد، 2001 ،ص 33،34.
- 24 حسن محمد حسان العجمي، حسين محمد:الإدارة التربوية،دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، الأردن،2010ص 276.
- 25 حميد علي صباح ، فرحان أبو زيتون:الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات، ط1،عمان:دار الحامد،2007،ص 19

## قائمة المصادر و المراجع

- 26 داداي عدون ناصر :الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دراسة نظرية وتطبيقية، بدون دار نشر، الجزائر، 2004 ص ص 155-156 .
- 27 الدكتور بوعشيق احمد :المرافق العامة الكبرى، دار النشر المغربية 202 ،ص152.
- 28 الدكتور عبد الله بن عبد الرحمان البردي: الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة الأعمال، جامعة القيم، المملكة العربية السعودية، ص59.
- 29 الدكتور ناصر عبد الله المعيلي: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية ،كنانة اونلاين، ص 176 .
- 30 الديباموني، احمد مصطفى:الإجراءات و الأشكال في القرار الإداري،دراسة مقارنة في النظام الفرنسي و المصري و العراقي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ومصر، 1992، ص171.
- 31 رواية حسن: السلوك في التنظيمات ،دار الجامعات، الإسكندرية، 1998 ص18 .
- 32 الرئيس لعماري محمد:نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة، تطوير الأداء الوظيف للعاملين الجزائري،الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015.
- 33 ريشتي جيهان:الأسس العلمية لنظريات الإعلام،دار الفكر القاهرة ،ط2، ص53.
- 34 زكي بدوي احمد:علاقات العمل في الدول العربية،دار النهضة العربية ،مصر ، 1985، ص101.
- 35 زليف مهدي حسن:إدارة الأفراد، ط1، مكتبة للنشر، عمان 2010، ص210.
- 36 سامي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص137.
- 37 سعيد أنور سلطان محمد:السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،ب ط ،مصر ،القاهرة ، 1976، ص76 .
- 38 شبكة الالوكة، د.جميل حمداوي، العينة الإحصائية.
- 39 شعبان فرج:الاتصالات الإدارية، ط1، عمان:دار الاسامة، 2009، ص ص 178، 177.
- 40 الشوكي سمير :المعجم الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010 ص17.
- 41 صالح أبو أصبع و أبو عرجه: تيسير، الاتصالات و العلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، 2010، ص 62 .
- 42 صالح خليل أبو اصبع،:العلاقات والاتصال الإنساني ،ط2، عمان دار المجدلاوي ،ص67 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 43 طلق عوض الله السواط و آخرون: الإدارة العامة مفاهيم، وظائف و أنشطة، ط2، دار حافظ للنشر التوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2000، ص257.
- 44 عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة، بين النظرية والتطبيق، المطبعة التجارية الحديثة، القاهرة، 1990 ص 36 .
- 45 عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، 2012، (العدد الأول) ص93.
- 46 العثيمين فهد بوسعود: الاتصالات الإدارية ماهيتها، أهميتها، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004، ص25.
- 47 عساف الأستاذ عبد المعطي: إدارة المشروعات العامة، عمان جبهة للنشر والتوزيع، 2005، ص 18 .
- 48 عطية العربي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012، ص 393.
- 49 عفة محلي الخزاعة عبد الله: الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية في الإدارة التربوية، عمان: جار الجامد للنشر والتوزيع، 2009 ص 32.
- 50 العلمي، ط، 1 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010 ص 74.
- 51 عوابدي عمار :القانون الإداري، ط2، جزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 307 .
- 52 عيسى رياض: النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987 ص 15.
- 53 عيسى عادل :الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة ، ص 65 .
- 54 فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، ط1، عمان: دار الاسامة، 2009، ص16.
- 55 قاسم محمد :السلوك التنظيمي، ط3، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000 ، ص 200 .
- 56 القاضي علاء حمدان محمد:مهارات الاتصال، ط1، عمان ،مكتب المجتمع العربي، 2010، ص32.
- 57 كاسر نصر منصور: نظريات القرارات الإدارية، ط1، عمان: دار الحامد 2006، ص ص 35، 37.

## قائمة المصادر و المراجع

- 58 كاظم محمود خضير ، سلامة اللوزي موسى: منهجية البحث العلمي،إثراء النشر والتوزيع.  
مناهج الإحصاء أنواع العينات
- 59 الكرخي محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي ، ط1 ، دار المناهج للنشر ، عمان  
2013 ، ص ص 128 ، 130 .
- 60 لباد ناصر: القانون الإداري ، ط1، جزء ثاني ، الجزائر ، لباد لنشر ، 2004، ص ص 226-228 .
- 61 اللبدي نزار عونى :تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ، ناشرون وموزعون المملكة  
الأردنية الهاشمية عمان شارع الملك حسن ، ط1 ، 2015 ، ص 28 .
- 62 ماهر محمد حسن: القيادة أساسيات، نظريات و مفاهيم، عمان: دار الكندي، 2004، ص 45.
- 63 مبروك إبراهيم السعيد: الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات، جامعة  
كفر الشيخ، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، 2013، ص ص 111، 112.
- 64 مبروك إبراهيم السعيد: الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات، جامعة  
كفر الشيخ، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، 2013، ص ص 111، 112.
- 65 محمد الطمطاوي سليمان: مبادئ القانون الإداري ، القاهرة، دار الفكر العربي ، 1979 ، ص 63 .
- 66 محمد القاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 28.
- 67 محمد رواية حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر،  
2002 ، ص 209 .
- 68 محمد شطا حماد: تطور وظيفة الدولة (نظريات المؤسسات العمومية ) ، ط2 ، الجزائر ، ديوان  
المطبوعات الجامعية ، 1984 ، ص 64.
- 69 محمدي فريدة : المدخل للعلوم القانونية (نظرية الحق)، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للفنون  
المطبعية، 1998، ص 107.
- 70 محمود العميان: السلوك التنظيمي، ط3، القاهرة: دار الجامعية للنشر، 2001، ص 253.
- 71 محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال و نظريات، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر،  
2003، ب د ص.
- 72 محيو احمد : محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ترجمة د، محمد عرب صاصيلا ، ط4 ، الجزائر  
، ديوان للمطبوعات الجامعية ، 2006، ص 181
- 73 المرسل، محمود إيمان ، أنواع العينات في البحث العلمي.
- 74 -مصطفى عليان ربحي: أسس الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2007 ، ص  
239 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 75 مملكة الصاروخ: نظرية المرافق العامة الكبرى دراسته مقارنته ، ط2 ، 1992، مطبعة النجاح الجديدة ،الدار البيضاء.
- 76 المنارة للاستشارات، عينة الدراسة سماتها وحدود اختيارها.
- 77 منصور علي محمد: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة، 1999، ص222 .
- 78 نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية ، ط1، زهران للنشر، الأردن ، 2001، ص 185 .
- 79 نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007، ص46.
- 80 وليد احمد اسعد: الإدارة التعليمية، المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2008، ص237.
- 81 يوسف الكافي مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي وعولمي، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2014، ص 230 .

## قائمة المصادر و المراجع

✓ الكتب باللغة الأجنبية:

- 1Nasro Massoud :**communication skills**,Amman :AL-Safaa publishing, p18
- 2Mohokare, R.K(2003),**business communication and customer**.relation,ed2, new delhi,vi tas publishing house PV Ltd ,5.
- 3Ober, Scot, 2003,**contemporary busines. Communication**, éd 5, new York, Houghton mifflin company.
- 4Horrisonf.1999,th**emanagérial dicision**.making process new york.houghton mifflin company.
- 5 Zhaibadour: (dicienory de la loria) publchers dorazkitabealmasricairo p98.
- 6KOONTZ,H·O DONNEL C : PRINCIPALES OF·MANAGEMENT·MC GROW· HILL BOOK CO INC N.Y 1986.P139
- 7GEORGES VEDEL: DROIT ADMINISTRATIF·PRESSE UNIVERSETAIRE DE FRANCE·62M2 EDITION ·3TRIMESTRE1976·P751.
- 8 GEORGES NEDEL . CIT . OP.P751
- 9ABDALLAH BOUGHABOU CONTABILITE GENERALE APPRONDOBARTIEDTHIONALGER 1998 .

# قائمة المصادر و المراجع

✓ الرسائل الجامعية:

- 1 إيمان لونيس:الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرارات دراسة مقارنة بمديرية التكوين و التعليم المهنيين،مذكرة لنيل شهادة الماستر،أم البواقي،2015/2014،ص 64،63 .
- 2 باهي نسيمة : دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة تربية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام ،جامعة العربي بن مهيدي ،2015، 2016، ص ص 47- 48 .
- 3 سعاد حيدرة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال :الاتصال الداخلي الحديث للمؤسسة ،2012-2013، ص 48 .
- 4 الشريف طلال عبد الملك :الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ،2004، ص 70 .
- 5 العمري سميرة ،رجعوم رزيقة:دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي ،جامعة العربي بن مهيدي،2014، 2015 .
- 6 قسوم سعاد :دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر علم الاجتماع، محمد خيثر بسكرة، 2015،ص 52 .
- 7 مقتبس من مذكرة شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،تحت عنوان(الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال)،للطالبة ياسمينة بودويرة،مريم بوزردوم،2016-2017 .
- 8 ياسمينة بودوار : الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ، مذكرة تخرج ماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، ص ص 86، 87 .

## قائمة المصادر و المراجع

✓ المواقع الالكترونية:

- 1- <http://web.archive.org/web/20100106130649/http://www.waber.acut/medi/documente/short/trand.html>.
- 2- [www.alukah.net](http://www.alukah.net)
- 3- [https://www.youtube/watch hy64ml.zks](https://www.youtube/watch%20hy64ml.zks) أنواع الإحصاء أنواع العينات
- 4- [www.ar.wikipedia.org](http://www.ar.wikipedia.org).2004-4.
- 5- <https://Lawyeregupt.net>
- 6- [http://kenanaonline.com/ures/Ahmed kerdi/poste/158052](http://kenanaonline.com/ures/Ahmed%20kerdi/poste/158052)



## الملاحق

- دليل المقابلة مع مسؤول خلية الاتصال لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية ( CHU )

ندير محمد بتيزي وزو: (CENTRE HOSPITALIO UNIVERSITAIRE)

يوم الاحد 13 جوان 2021 على الساعة الواحدة زوالا

✚ كم عدد الموظفين المتواجدين في هذه الإدارة؟

✚ هل تحترمون السلم الهرمي عند تبادل المعلومات بينكم؟

✚ ما هي الصعوبات التي تواجه سير الاتصال الإداري في مؤسستكم؟

✚ فيما يتمثل رمز مؤسستكم؟

✚ هل هناك عملية اتصالية فعالة لتبادل المعلومات في هذه المؤسسة؟

✚ في رأيكم، ماذا تقترحون لتحسين الأداء الوظيفي وتنمية القدرات الاتصالية؟

✚ ما هي أهم الوسائل التي تستخدمونها لتبادل المعلومات مع باقي المستويات الإدارية؟

# قائمة المصادر و المراجع

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

استمارة بحث في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت عنوان:

فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية

دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بولاية تيزي وزو" ندير

تحت اشراف

من اعداد الطالبتين :

- صديقي  
عبد القادر

- ايت امر تسعديت  
- عبدلي حسبية

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر قمنا بإعداد هذه الاستمارة وهي تتضمن مجموعة من الأسئلة، نرجو منكم الإجابة عنها لمعرفة رأيك فيما يخص الاتصال الإداري وفعاليتيه في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسساتكم وبالتالي فنجاح هذا البحث يرتكز على مدى تعاونكم في الإجابة عليها بكل صدق وعليه نؤكد لكم أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة X أمام الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2020-2021.

## الملاحق

### البيانات الشخصية :

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن :أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني
4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### المحور الأول : الاتصال الإداري في المؤسسة

5. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

نعم  لا

6. كيف تكون طريقة الاتصال في هذه المؤسسة؟

مباشرة  غير مباشرة

7. من بين هذه الوسائل أيهما الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟

الوسائل الشفوية  المنشورات والتقارير الكتابية

الاثنين معا

لماذا.....؟

8. هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال والاستماع إلى انشغالاتهم؟

نعم  لا

9. هل المعلومات التي تنقل إليكم واضح؟

نعم  لا

## الملاحق

■ إذا تمت الإجابة ب لا فهذا يرجع إلى:

عدم فهم الرسالة  طبيعة اللغة المستخدمة  غموض  
المعلومة   
أخرى أذكرها .....

10. هل هناك اجتماعات دورية تنعقد مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة؟

نعم  لا

■ إذا تمت الإجابة بنعم كم من اجتماع يعقد .....

11. بعد عقد الاجتماع هل يتم تطبيق كل ما تم الاتفاق حوله؟

نعم  لا

12. هل تسعى الإدارة للحفاظ على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات؟

نعم  لا

■ إذا تمت الإجابة بنعم فكيف تحافظ على مصالحهم عن طريق :

تشجيعهم ورفع المعنويات

المحافظة على الرتب

تقديم الدوافع المادية والمعنوية

أخرى تذكر .....

13. هل يقوم المسؤول او المدير بجولة تطلعيه اثناء العمل ؟

نعم  لا

14. برأيك اتخاذ القرارات الإدارية يتطلب

الكفاءة المهنية

التخصص

امتلاك الصلاحيات

**المحور الثاني:** وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وكيفية تحيين الأداء الوظيفي

15. ما هي الوسائل الاتصالية الكتابية المعتمدة في نقل المعلومات والمستجدات إليك؟

التقارير  الرسائل الإدارية

## الملاحق

16. هل تعتمد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك؟

نعم  لا

17. ما هي وسائل الاتصال الكفيلة لتحسين ادائك الوظيفي؟

الفاكس  الاجتماعات  الهاتف  البريد  
الالكتروني  التقارير

18. هل أنت راض عن الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة؟

نعم  لا

19. هل تشارك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

نعم  لا

20. هل ترى ان للاتصال دور في توسيع روح الفريق؟

نعم  لا

21. هل هناك تفاعل بينك وبين زملائك؟

نعم  لا

22. على أي أساس تكون العلاقة بين العمال في المؤسسة؟

التعاون  التنافس  الصراع

التفاهم

23. في رأيك ما هي العوامل التي تراها مناسبة لزيادة سرعة اتخاذ القرارات؟

الالتزام بمواقيت العمل  التغيب عن العمل

الكفاءة في منصب العمل

المحور الثالث: فعالية اتصال العمال بالرؤساء

24. هل غالبية المعلومات التي تأتي من الإدارة مفصلة ودقيقة؟

نعم  لا

## الملاحق

25. هل يفسح لك المجال للعمل بحرية؟

نعم  لا

■ في حالة الإجابة بنعم يمنحك ذلك الشعور ب

المسؤولية في العمل  الاستقرار في العمل

26. هل الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة تلبى احتياجاتكم؟

نعم  لا

27. هل المحادثة الشفوية مع المسؤول تساعد على الدقة في أداء العمل؟

نعم  لا

28. في حالة توجيه شكوى للإدارة هل تتلقى الرد؟

شفويا  كتابيا  إلكترونيا  لا

تتلقى الرد

29. هل يتم تبادل المعلومات بسهولة مع الأقسام الأخرى؟

نعم  لا

30. عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب

مسؤولك المباشر  رئيس المصلحة  أحد الزملاء

لا تتصل

31. هل لديك الرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام؟

نعم  لا

32. حسب رأيك فيم تتمثل الطريقة الفعالة لتحسين الأداء في تلك المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

# فهرس الأشكال

---

# فهرس الاشكال

## فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
30	يوضح نسبة الوقت المستغرق من طرف المديرين والعاملون في القيام بالعملية الاتصالية	01
45	يوضح معادلة صياغة محددات الأداء الوظيفي	02
48	يمثل عناصر تقييم الأداء الوظيفي	03
51	يمثل تقييم سلوك الفرد من خلال مجموعة من الاداء	04
57	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	05

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
88	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغيرات الجنس	1
88	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	2
89	يمثل افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	3
90	يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل	4
90	يمثل اهتمام الادارة بايصال المعلومات و القرارات الى كل المستويات	5
91	يمثل طريقة الاتصال في تلك المؤسسة	6
91	يمثل الوسائل الاكثر فعالية في ايصال المعلومات	7
92	تمثل نسبة اهمال الادارة باستقبال العمال و الاستماع الى انشغالاتهم	8
92	يبين مدى وضوح المعلومات التي تنقل الى العمال ام لا	9
93	يبين الاجتماعات التي تتعقد مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير الإدارة	10
93	يمثل ما اذا هناك تطبيق حول ما اتفقوا عليه بعد عقد اجتماع	11
94	يمثل مدى حفاظ الادارة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات	12
94	يبين مدى قيام المسؤول بجولة تطلعيه اثناء العمل	13
95	يوضح الطريقة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات	14
95	يبين الوسائل الاتصالية الكتابية المعتمدة في نقل المعلومات و المستندات	15
96	يبين نسبة اعتماد الموظف على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات	16
96	يبين وسائل الاتصال الكفيلة لتحسين الاداء الوظيفي	17
97	يبين مدى رضا الموظفين من الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة	18
97	يبين مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بالمؤسسة	19
98	يوضح راي الموظف في الدور الذي يلعبه الاتصال لتوسيع روح الفريق	20
98	يبين مدى تفاعل الموظفين فيما بينهم	21
99	يبين نوع علاقة العمال في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد تيزي وزو	22
99	العوامل المناسبة لزيادة سرعة اتخاذ القرارات	23
100	يوضح غالبية المعلومات التي تأتي من الادارة مفصلة و دقيقة	24
100	يبين ما اذا كان الموظف يعمل بحرية ام لا	25
101	يبين مدى تلبية الاعلانات لاحتياجات الموظفين	26
101	يبين ما اذا كانت المحادثة الشفوية مع المسؤول تساعد على الدقة في اداء العمل.	27
102	يوضح طريقة الرد على شكاوي الموظفين.	28
102	يوضح مدى سهولة تبادل المعلومات مع الاقسام الأخرى.	29
103	يوضح مواجهة مشكل في العمل	30
103	يبين نسبة الرغبة بالعمل خارج اوقات الدوام	31
105	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية بالكفاءة والتخصص.	32
107	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والوسائل الاتصالية الكتابية لنقل المعلومات	33
110	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات لكل المستويات.	34
112	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وطريقة إيصال المعلومات لدى الإداريين .	35
114	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وما اذا كانت الاعلانات التي تقوم بها المؤسسة فعلا تلبى احتياجاتها	36

# فهرس الجداول

---