



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



دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

. دراسة ميدانية بالمرسح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

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

تحت إشراف دكتورة:

مسعودة لعريط

إعداد الطالبان:

* حميش يوغورطة

* هاني أمين

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرا وعرافان

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة على أشرف المرسلين

نحمد الله ونشكره شكرا جزيلاً الذي أتمى علينا هذه النعمة من نعمه ووفقنا في مشوارنا الدراسي نتقدم بجزيل الشكر مشرفتنا الأستاذة علمسعودة لعريط إرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها العلمية التي من خلالها قمنا بهذا العمل.

نشكر السيدة أوكيد مسؤولة خلية الإعلام والاتصال في المسرح الجهوي كاتب ياسين التي ساعدتنا طيلة فترة الدراسة الميدانية ولم تبخل علينا لا بجهد ولا بمعلومة.

نتقدم بكل الشكر وعرافان لكل أساتذة علوم والاتصال الذين كانوا معنا طيلة الخمس سنوات.

كما نقدم خالص الشكر إلى سادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم هذا العمل المتواضع، ومن خلال توجيهاتهم ونصائحهم وملاحظتهم. نتشرف بصويب ما ننجز من عمل نتعلم المزيد على أيديهم.

نشكر كل من كان معنا من زملاء وأصدقاء وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع.

يوغرطة، أمين.

إهداء

إلى من أحطتني برعاية والحنان وسهرة معي الليالي..... أمي الغالية.

إلى من كان وراء نجاحي..... والدي العزيز.

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخي الوحيد.

إلى روح جدي وجدتي أحب الناس إلى قلبي رحمهما الله برحمته الواسعة.

إلى كل من كان معي في هذه الفترة من أصدقاء وأفراد العائلة كبير وصغير.


حميش يوغرطة.



إهداء

إلى من أمرنا الله بيهما ومن قدما ما لا يمكن أن يرد الوالدين الغاليين، أهدي لكما هذا العمل،
فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية.
إلى سندي في الحياة أختي العزيزة، إلى جدي وجدي حفظهم وأطال في عمرهم.

هاني أمين.



خطة الدراسة

ملخص الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- مجتمع البحث والعينة

6- تحديد مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

1-المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

2-المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

3-المبحث الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي

4- المبحث الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي

5- المبحث الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي

6- المبحث السادس: وظائف الاتصال التنظيمي

7- المبحث السابع: عوائق الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة ومعايير تقييمه

1- المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

2- المبحث الثاني: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

3- المبحث الثالث: أنواع معدات الأداء الوظيفي

4- المبحث الرابع: أهداف الأداء الوظيفي

5- المبحث الخامس: طرق معايير تقييم الأداء

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي للمعطيات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول: تعريف بمسرح الجهوي كاتب ياسين وهيكلها التنظيمي

1- التعريف بمسرح الجهوي كاتب ياسين.

2- الهيكل التنظيمي لمسرح الجهوي كاتب ياسين.

الفصل الثاني: التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة

1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

2- نتائج الدراسة

أ النتائج الجزئية

ب النتائج العامة

الخاتمة

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

لقي الاتصال التنظيمي اهتمام من قبل المسيرين وأصحاب القرار داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها، وذلك للدور الذي يلعبه في ضمان استمرار وسير المؤسسات بشكل حسن من خلال توفيره لمختلف المعلومات والمعارف والقرارات للموظفين، وهذا ما يعكس على أدائهم بشكل ايجابي وعالي في تنفيذ مختلف المهام الموكلة إليهم، كما تعد فعالية الاتصال التنظيمي من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فقد رأينا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمرشح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي الذي كان على النمو التالي: إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟ والذي تمحورت حوله أربع أسئلة فرعية تمثلت في:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الفردي للعمال؟

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الجماعي للعمال؟

ما طبيعة الاتصال التنظيمي؟

ما هي أهم العوامل التي يجب أن تتوفر لنجاح الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء؟

فقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تم الدراسة الميدانية في المرشح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو على عينة مكونة من 33 عامل، وبعد تطبيق المقاييس تمت المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها وفق برنامج SPSS وقد وصلنا إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال في المرشح الجهوي كاتب ياسين.

كلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، مرشح الجهوي كاتب ياسين.

Résumé:

La communication organisationnelle a retenu l'attention des gestionnaires et des décideurs de toute institution, quelle qu'elle soit, pour le rôle qu'elle joue dans la continuité et le bon fonctionnement des institutions en fournissant diverses informations, connaissances et décisions aux employés, ce qui se reflète positivement et haut sur leur performance dans l'exécution des diverses tâches qui leur sont confiées, et l'efficacité de la communication organisationnelle est l'un des moyens les plus efficaces d'atteindre les objectifs organisationnelle.

A travers cette étude, nous avons vu connaître le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration de la performance au travail dans le théâtre régional Kateb Yassine on tizi Ouzou, en posant la question principale qui portait sur la croissance suivante : Dans quelle mesure la communication organisationnelle contribue-t-elle à améliorer la performance au travail des travailleurs ? Qui s'articulait autour de quatre sous-questions :

Comment la communication organisationnelle contribue-t-elle à améliorer la performance individuelle des travailleurs ?

Comment la communication organisationnelle contribue-t-elle à l'amélioration de la performance collective des travailleurs ?

Quelle est la nature de la communication organisationnelle ?

Quels sont les facteurs les plus importants qui doivent être disponibles pour le succès de la communication organisationnelle afin d'améliorer la performance ?

L'étude visait à découvrir la relation entre la communication organisationnelle et la performance au travail, où l'étude de terrain a été réalisée dans le théâtre régional Kateb Yassine à Tizi Ouzou sur un échantillon de 33 travailleurs, et après application des normes, le traitement statistique des résultats obtenus selon le programme SPSS a été effectué, et nous sommes parvenus à plusieurs résultats, dont le plus important est l'existence d'une relation entre la communication organisationnelle et la performance au travail parmi les travailleurs dans le théâtre régional Kateb Yassine.

Mots-clés: communication organisationnelle, performance au travail, Théâtre régional Kateb Yassine.

Summary:

Organizational communication has attracted the attention of managers and decision-makers of any institution, whatever it may be, for the role it plays in the continuity and proper functioning of institutions by providing various information, knowledge and decisions to employees, which reflects positively and high on their performance in executing the various tasks assigned to them, and the effectiveness of organizational communication is one of the most effective ways of achieving organizational goals.

Through this study, we saw the role of organizational communication in improving work performance in the regional theater Kateb Yassine on tizi Ouzou, by asking the main question which related to the following growth: To what extent is the Does organizational communication help improve workers' work performance? Which was structured around four sub-questions:

How does organizational communication help improve individual worker performance?

How does organizational communication contribute to improving the collective performance of workers?

What is the nature of organizational communication?

What are the most important factors that must be available for the success of organizational communication in order to improve performance ?

The study aimed to discover the relationship between organizational communication and job performance, where the field study was carried out in the Kateb Yassine regional theater in Tizi Ouzou on a sample of 33 workers, and after applying the standards, the Statistical processing of the results obtained according to the SPSS program was carried out, and we came to several results, the most important of which is the existence of a relationship between organizational communication and job performance among workers in the regional theater Kateb Yassine.

Keywords: organizational communication, job performance, Kateb Yassine Regional Theater.

مقدمة

مقدمة:

الإنسان كما قيل كائن اتصالي، حيث لا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش على الحجارة وصوف إلى عصر بث الأرقام حالياً؛ إذ يمكن رصده متوازياً مع تطور الوسائل التي تربط بين الأفراد والجماعات. فالإتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

إن الإتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء بين طرفين، وهذا يشيل إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومات أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الإتصال المناسبة.

نظر ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الإتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الإتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورات تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية؛ كما أن الإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعاً لاختلاف عملية الإتصال.

تسعى كل مؤسسة مهما كان طابعها إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الإتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الإتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع إستمراريتها وبقائها.

غير أن هذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الوسائل الاتصالية حتى يتمكنوا العاملون من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ما يضمن تحقيق غايات المؤسسة وتنظيم العلاقات بين أعضائها ولا يتم هذا إلى من خلال أحد الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسق العام وهو الإتصال التنظيمي، حيث يعمل على تسهيل تنظيم العمليات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة.

تزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة لتحقيق الرفاهية وتوفير احتياجات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً لمواجهة كل التحديات العصر الجديد الذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة كما يساعد الاتصال الجيد والفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها وعلاجها، كما يعمل على رفع روح الجماعة المعنوية لهم ويقلل سوء التفاهم والاختلاف بينهم في أوجه النظر.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها. كما يعتبر العامل الأكثر اهتماماً في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية، لذا فإن تحسين مستوى أداء العاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يقودنا إلى تحسين ورفع مستوى الأداء المؤسساتي وصولاً إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وأهداف المؤسسة.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال ونوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لإجراء أي اتصال والاستفادة منه في رفع مستوى الأداء.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لطرح سؤال محوري حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في مسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو، معتمدين في ذلك على خطة منهجية تشمل المقدمة والإطار المنهجي والإطار النظري والجانب الميداني وخاتمة.

الإطار المنهجي: تضمن الإطار المنهجي إشكالية الدراسة، أسباب الدراسة، أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، مجتمع البحث والعينة، تحديد مفاهيم الدراسة ومن الدراسة السابقة.

الإطار النظري تم تقسيمه إلى فصلين وهما على النحو التالي:

الفصل الأول: تضمن متغير الاتصال التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، وسائل الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، وظائف الاتصال التنظيمي، وعوائق الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني: جاء حول الأداء الوظيفي حيث قدمنا فيه: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، عناصر وأبعاد أداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، أهداف الأداء الوظيفي، طرق ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.

وفي الإطار التطبيقي الذي كان بعنوان التحليل الكمي والكيفي للمعطيات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، حيث قسمناه إلى فصلين، بحيث الفصل الأول كان تحت عنوان التعريف المسرح الجهوي كاتب ياسين وهيكله التنظيمي والذي عرفنا فيه المسرح الجهوي كاتب ياسين ثم هيكله التنظيمي، وبعدها أتى الفصل الثاني الذي كان بعنوان التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة حيث في الأول بدأنا بالبسيطة ثم المركبة وفي النائية ختمنا هذا الإطار بنتائج الدراسة التي كانت على قسمين وهما النتائج الجزئية ونتائج العامة وفي النهاية ختمنا بحثنا بالخاتمة.

في الأخير نشير إلى صعوبات التي واجهتنا في دراستنا هي ضيق الوقت بنظر إلى طبيعة الدراسة التي كانت نظرية وتطبيقية وميدانية.

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- مجتمع البحث والعينة

6- تحديد مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال خاصية وضرورية إنسانية وجد منذ وجود الإنسان على وجه الأرض، فمن خلاله يستطيع الإنسان تحقيق رغباته ومطالبه مستخدماً مختلف الطرق والوسائل منها الطبول وإشارات والرسومات وذلك تجسيدا لمسلمة. إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه بحيث لا يستطيع العيش بعزل عن غيره، بالإضافة إلى ذلك إن الإنسان بحاجة دائمة للاتصال وحاجته له لا تقل أهمية عن حاجته الضرورية من أكل وشرب وملبس ومسكن.

فإن استقرار وتطور أي مؤسسة يرتبط بمدى كفاءة العنصر البشري وقدراته على الأداء باعتباره العنصر الأساسي والفعال في المؤسسة، حيث أن نجاحها يتأسس على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وأغراض مشتركة؛ وتحكمهم نظم وقوانين موحدة، إضافة إلى إشباع حاجاتهم. فهم بذلك يتبادلون المعلومات ويساعدون بعضهم البعض، فلا يمكن أن تكون أي مؤسسة دون توفر العملية الفعالة التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات.

إن تطور الحياة الاجتماعية وتطور الأنظمة الاقتصادية وظهور المنظمات بشتى أنواعها أفضى إلى ضرورة وحتمية البحث لإيجاد نمط مناسب يتماشى مع التطور والتعقيد الذي باتت المؤسسات متسمة وقائمة عليه في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها. وهذا يساعد في تقسيم المسؤوليات والمهام والتنسيق بينها، حيث يصبح الكل يؤدي أدواره بشكل إيجابي.

فالاتصال يعرف على أنه عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة خبرة؛ كما أنه انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات فالاتصال هو العواطف من شخص لآخر أو جماعة إلى أخرى. الاتصال عملية تعدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين ويكون ضروريا اعتباره تطبيقا لثلاث عناصر وهي العملية والوسيلة والهدف.

فالاتصال التنظيمي يؤثر على الأداء الفرد أو الأفراد الذين يعتبرون بمثابة محرك أساسي للمنظمات، في ضوء استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الموارد البشرية ومواجهة التحديات التي تفرض عليها؛ كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قياسهم بالأعمال المتوسطة بهم. من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة، كما يعرف على أنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر داخل أي منظمة لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات، كما

الإطار المنهجي

يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التكامل بين أعضاء التنظيم الواعد في إطار عملية تقسيم العمل التي أصبح يفرضها التنظيم الحديث للمنظمة.

إن الأداء هو نتاج جهد عضلي أو فكري، يبذله فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف التنظيم فمن خلال الاتصال التنظيمي الفعال تهدف المنظمة إلى تقليص العديد من التكاليف المادية. كما يشير الأداء الوظيفي إلى طريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته أي أنه مقياسا يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يمكن تعريفه باختصار: إنه سلوك الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه، فتشمل العوامل التي يمكن أن تعزز الأداء الوظيفي أي موظف عدة عوامل مثل معرفته ومساراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيدا مع الآخرين.

ومن خلال ما سبق تسعى دراستنا لمحاولة معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو؛ حيث توضح إشكالية الدراسة في بحث دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في مسرح الجهوي كاتب ياسين، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو؟

بالإضافة إلى ذلك لإتمام جميع نواحي الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما طبيعة الاتصال التنظيمي؟
2. كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الفردي للعمال؟
3. كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الجماعي للعمال؟
4. ما هي أهم العوامل التي يجب أن تتوفر لنجاح الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء؟

أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع والميل ، والاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال التنظيمي.
- الرغبة الشخصية في إظهار دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.
- الاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال التنظيمي وربطه بالأداء الوظيفي.

2. الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية التي يحملها موضوع الدراسة.
- محاولة التعريف بعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية الأداء الوظيفي.
- التعرف على نوع الاتصال التنظيمي السائد في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي زوز.
- التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي زوز.
- موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع المهمة التي يتوجب البحث فيها، كذلك بالنسبة للأداء الوظيفي معرفة للعمال الذي لا يمكن أن يكن فعال دون اتصال تنظيمي.
- انعكاسات الاتصال الفعال على العمال والمؤسسة ككل.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن الاتصال التنظيمي تلعب دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي وتتعرف على أنماط السائدة داخل المؤسسة والتعرف على متطلبات الاتصال التنظيمي ومدى دوره في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة والعوامل المؤثرة في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي زوز.

أهمية الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة الاتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين.
- يعد الاتصال أحد ركائز المنظمة التي تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

- التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة.
- كما يعتبر أحد المواضيع الحديثة.
- إبراز دور الاتصال التطبيقي في تطوير المؤسسة.

مجتمع البحث والعينة:

1. منهج الدراسة:

يأخذ المنهج أهمية بالغة في أي بحث إذ أنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة. لذلك يعرف المنهج بأنه: البرنامج الذي يحدد مسبقا سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، وبذلك فإن المنهج يوحي باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في العملية الذهنية.

كما يمكن تعريف المنهج أيضا بالوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من حقائق في أي موقف ومحاولة اختيارها كل من مدى صلاحيتها في مواقف أخرى، وتعميمها لنصل إلى النظرية.

بما أن موضوع دراستنا يدور حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي فقد اخترنا المنهج المسحي والذي تتعد تعريفاته وتختلف باختلاف الفلسفات العلمية التي ترتبط بجمع البيانات وتحليلها والأهداف الموجودة منها، فهناك من يعرف المسح الاجتماعي بأنه: "محاولة منظمة لتحليل وتأويل وتسجيل الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة أو لمنطقة، والمسح يركز على القطاع عرضي من الحاضر والفترة من الزمن كافية للدراسة والهدف من الحصول على مجموعات من البيانات المصنفة، وتأويلها والتعميم انطلاقا منها؛ كل ذلك بهدف ترشيد التطبيق العلمي في المستقبل القريب".¹

تعريف يولين يونج: "إن المسح الاجتماعي هو عبارة عن دراسة للجوانب المرضية للأوضاع الاجتماعية ويمكن قياسها ومقارنتها بأنواع أخرى يمكن قبولها كنموذج وذلك كقصد تقديم برامج إنسانية للإصلاح الاجتماعي".

تعريف موبنتي: يرى بأن المسح الاجتماعي محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعية أو جمعة أو بيئة معينة وهو ينصب على الوقت الحاضر وليس على اللحظة الحاضر؛ كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية.

¹ فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2008، ص 10.

فالمسح الاجتماعي وإن كانت تغلب عليه، الصفة العلمية إلا أن بعض المسموح تصب على الجانب النظري والأمثلة على ذلك كثيرة ومتعددة.¹

تعريف كامبل: محاولة لجمع البيانات بطريقة منظمة سواء من جمهور معين أو عينة منه باستخدام المقابلات أو أي أداة أخرى من أدوات البحث.

أرمان كوظيه: طريقة أكثر تعمقا في البحث الاجتماعي.²

تعريف محسن عبد الحميد أحمد: استقصاء في تكوين ونشاط وظروف ومعيشة جماعة من الناس في مكان وزمان معين.

مجتمع البحث:

إن اختيار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث فإذا استحال تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط حيث هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئا جديدا وحتى تسميه عملا علميا، فأحداث غالبا ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة باختيار العينة ومدى تمايلها لمجتمع البحث، فنجد في هذه العراقيل عدة أمثلة فكبر الحجم مجتمع البحث وحتى عدم تجانسه، أو ضيق الوقت المخصص لدراسة.

ونعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع، حيث تبدأ أي دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق.

ونستطيع أيضا تعريفها بأنها: جزء من مجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحقة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع البحث.³

¹ محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، منشورات جامعة باتنة، ص 69.

² د. طاهر خالدة، محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران، 1997، ص 74.

³ د. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النير، 2006، ص 112.

أما في المجتمع البحث قدر ب 33 مفردة بالمرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو، وقد اعتمدنا على أسلوب المعاينة والممثل في العينة القصدية، تعرف العينة القصدية أو العينة غير الاحتمالية بأنها: "نوع من عينات البحث العلمي، وهي عكس العينة العشوائية، فيختار الباحث عينته بناء على حكمه الذاتي بدلا من الاختيار العشوائي، ولا يتمتع أفراد المجتمع هنا بفرص متساوية للظهور في العينة، وتعتمد هذه الطريقة في أخذ العينات على خبرة الباحث واطلاعه، ويجب أن تستند إلى الملاحظة، وتستخدم عموما في الأبحاث النوعية والدراسات الاستكشافية التي تستهدف الحصول على بيانات غير إحصائية، لها علاقة بسمات أو خصائص مجتمع ما.

لقد قمنا بتوزيع 33 استمارة وذلك سب عدد العمال المتواجدين في المسرح الجهوي كاتب ياسين أين تم فيه دراستنا الميدانية وتم استعادها كلها وذلك بعدما استوفت كل الشروط المطلوبة.

تحديد مفاهيم الدراسة:

الدور the role :

للوحدة الأولى يبدو أن مفهوم الدور غاية في الوضوح، لكن عند البحث والتفكير في تعريفه تظهر صعوبة هذا المصطلح، فهو موضوع يفهم بأكثر من معنى واحد.

لغة:

يمكننا فهم الكلمة بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل دار دورا ودورانا بمعنى طاف حول الشيء ومن ثم عاد إلى موضع الذي انطلق منه؛ أما المهمة التي يقوم بها المرء، عطور طليعي أو قيادي؛ كما يمكن القول الدور على ما يفعله الممثل في المسرحية أو الفيلم، كما هناك من يرى أن الدور نموذج منظم للسلوك ومتعلق بوضع معين للفرد في تركيبة تفاعلية.¹

اصطلاحا:

الدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما،

¹ سمير نصر عبد الوهاب، "دور رجال الأعمال في التطوير الاجتماعي والثقافي بحث اجتماعي"، مجلة كلية الآداب، العدد الحادي عشر، جامعة بورسعيد، يناير 2018، ص 40.

أو بين مجموعات محددة من الظواهر، وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن أن يظهر التنوع في معنى الدور وبالتالي في تعريفه، إذا ما نظرنا في إطار حقل العلوم السياسية نجد إن له أكثر من تعريف؛ إذ يتصل في المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بأنه موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة إذ يتصل مفهوم الدور غالباً بالدراسات السيكولوجية الاجتماعية الحديثة.¹

والدور في معناه السوسولوجي يتضمن كل تنظيم من الأدوار المتميزة لهذه الأدوار يمكن تعريفها بصفاتها أنظمة إلزاماً معيارياً يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها والخضوع لها.

كما يعرف الدور بأنه مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل المنظمة من خلال موقعه ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية.²

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الدور يشير إلى الرباط الاجتماعي الذي يحدد توقعات والتزامات تقترن على المواقع الاجتماعية، ويعتبر الدور المهم جداً بسبب توجيهه للأفراد عن كيفية تصرفهم وإنجاز أنشطتهم.³

التعريف الإجرائي:

يمكن القول عن الدور على أنه الوظيفة أي بمعنى أنه السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بقاء الكل؛ وتشكل أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأدوار الشخصية، فهو جوهر البناء الاجتماعي، وبالمثل تشكل أنماط العلاقات بين النظام الاجتماعية للمفهوم الشامل لبناء المجتمع ككل.

الاتصال contact:

لغة:

يعود أصل كلمة الاتصال communication إلى الكلمة اليونانية communis معنى عام أو مشترك أو المشتركة، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في الاتجاهات والمعلومات والأفكار، أما في اللغة العربية فكلمة

¹ شريال مصطفى، دور المصلحة الوطنية في الحد من ظاهرة الإرهاب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الجريمة، جامعة محمد الصديق، جيجل، تاسوست، 2010، 2011، ص 09.

² ناصر قاسمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 129.

³ محمد عزيز، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2009، ص 29.

الاتصال تعني البلاغ، فنحن نقول صلة الشيء، أو صل عليه الشيء، أي أبلغه إياه كما تعني أيضا ربط شيء بالشيء.¹

كما عرفه "قاموس أكسفورد": بأنه نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.²

إصلاح:

يعرفه "ناصر محمد العديلي": بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق تفاهم بين المرسل والمرسل إليه.

أما "الدكتور عاطف العبد": يعرفه بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر، من خلال عملية الديناميكية مستمرة ليس لها بداية و لا نهاية.

ويعرفه "ديفر": على أنه عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص الأخر.

كما عرفته منظمة الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: عملية خلق التفاهم بينهم، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.³

نستخلص من هذه التعاريف: أن الاتصال عملية تبادل المعاني والأفكار بين طرفي الاتصالية واللذان يعدان أهم العناصر المشكلة لهذه العملية.

كما يعرف أيضا: بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين.⁴

ويمكن تعريفه أيضا: على أنه عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء والمشاعر والاجتماعية والأحاسيس بواسطة رموز من طرف المرسل قصد نقل فكرة معينة.⁵

¹ منال مزاهرة، الاتصال الدولي، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط الأولى، 2013، ص 23.

² محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 26.

³ عبد الفتاح إبراهيم عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظري والتطبيقي، دار العربي، ص 14.

⁴ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط الأولى، عمان، 2010، ص 39.

⁵ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2004، ص ص 273، 274.

ويمكن تعريفه أيضا: على أنه عملية لنقل وتبادل المعلومات والبيانات والتعليمات داخل المنظمة الإدارية وخارجها. الاتصال هو أيضا: عملية تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين المرسل والمستقبل من خلال واحدة أو أكثر من وسائل تبادل المعلومات بما يفيد نقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل. بمعنى أن الاتصال عبارة عن عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل عن طريق وسيلة معينة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والتعاطف.¹

التعريف الإجرائي:

يمكننا تعريف الاتصال على أنه عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الآخرين، فيمكن القول أن الاتصال هو النظام الذي يبعث الحيوية والنشاط في أي منظمة.

التنظيم organization :

لغة:

وتعني كلمة التنظيم في اللغة العربية مايلي:

نظم مصدر نظم ونظم الأشياء نظاما: ألفها وضمها إلى بعضها ونظم اللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك ونحوه، وإن تنظم الشيء، تألف واتسق، وتضامت وتلاصقه.²

اصطلاحا:

يمكن تعريف التنظيم بمعنى منظمة. حيث من الممكن أن تكون المنظمة صناعية أو تعليمية أو تجارية أو رياضية أو سياسية، وبالتالي كان تعريف التنظيم هو جماعة تربطهم في بعضهم البعض علاقة رسمية من اجل تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها تلك المنظمة وكما أيضا يمكن تعريفه بأنه تنظيم اجتماعي بصورة عامة، كما أنه يضم البناء

¹ علي عبد الوهاب مسلم، رواية حسن وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص 278.

² ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2010، 2011، ص 17.

العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع وقد عرف التنظيم باحثون في مجال الإدارة، فكان لكل منهم تعريفه الخاص، إلا أنها تعمل نفس المعاني ونذكر منها مايلي:

يعرفه "هنري فايول" على أنه: إمداد المنشأة بكل ما يحتاجه من الأفراد والمواد الأولية، ورأس المال وإقامة التنسيق بينها بما يساعدها على تأدية وظائفها.

كما يعرف "أميتاي إتزيوني" التنظيم على أنه: وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين.

وقد تشارك تعريف "أميتاي إتزيوني" مع تعريف "بارسونز" الذي عرف التنظيم بأنه: وحدة اجتماعية تقام وفقا نموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة.

ويقدم "السيد الحسيني" تعريف التنظيم حيث يرى أنه: وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف.¹

ومن هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص أن التنظيم هو كيان اجتماعي من سم وله حدود واضحة المعالم ويعمل من اجل تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

كما يمكن أيضا تعريف التنظيم على أنه: جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع مختلفة الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الإستراتيجي وتقسيم العمل والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح.²

ويعرف التنظيم على أنه عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إراديا بين مجموعة الأفراد يعملون في اتجاه واحد، أي يعملون مع البعض، بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، يتولى عدد من الأفراد أو واحد من بينهم مهام توجيه ومراقبة نشاط المجموعة، حتى يتم إنجاز العمل أو المهمة المطلوبة على الوجه الأكمل وبكفاءة وفعاليتها أكبر.

¹ رابح عباش، مخبر علم اجتماع الاتصال، علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 28، 29.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، ص 297.

كما يعرف تعريف التنظيم بأنه بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبياً والقائمة على تنسيق العمل في سبيل تحقيق الهدف الجماعي المشترك. فهو الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج لكي نستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.¹

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن نظم من الأنشطة المتناسقة إدارياً بمعنى آخر هو وحدة اجتماعية هادفة ذات أنشطة مسبقة، تتشكل من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن حيز جغرافي ومكاني معين تحكمه مجموعة ضوابط رسمية وغير رسمية من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

الاتصال التنظيمي **organizational communication** :

لغة:

الاتصال هو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشخصية، وغير الشخصية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.²

اصطلاحاً:

يعرفه "محمد علي" على أنه يساعد المنشأة على بلوغ أهداف المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى آخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعرفه "روجرز" الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف في الاتجاهات.

ويعرفه "محمد أحمد بدوي" على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ من أهداف مشتركة.³

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 117.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 05.

³ الطاهر حزف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعي، ط الأولى، الجزائر، دار هومه للنشر والتوزيع، 2009، ص 54.

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو مجمل التفاعلات والسلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة من أجل خلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي وذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

الأداء performance :

لغة:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

اصطلاحا:

تعدد تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. وعرف أيضا بأنه الجهود الذي يبذله من يعمل بالمؤسسة من المنظمين، مديرين ومهندسين.

كما تم تعريف الأداء أيضا بأنه النتائج العلمية، نتيجة الفعاليات أو الإجازات، أو ما يقو به الأفراد من أعمال تنفيذ الأعمال وهو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.²

كما يمكن تعريف الأداء بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.

إذا يمكننا القول أن الأداء يرتبط بمجموعة من مستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام بذلك.³

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص123.

² منير بن دريدي، "مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي"، العدد السادس، برلين، ألمانيا، 2019، ص13.

³ إبن منظور، لسان عربي، دار صادر، بيروت، لبنان، 2010، ص26.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ما ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفة حيث يعمل الأداء على السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

الوظيفة function :

لغة:

الوظيفة مشتقة من فعل "وظف" وجمعها "وظائف" ووظف؛ ويقال وظيفت له توظيف أي كفلته بعمل معين لغاية معينة، والوظيفة في كل شيء، أي ما يقدم كل يوم من رزق وطعام وشراب، وغير ذلك في زمن معين وتأتي بمعنى الخدمة المعينة لإشباع حاجاتنا.¹

اصطلاحاً:

تعرف الوظيفة على أنها وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التنفيذ، تم تجميعها مع بعضها في مضمون والشكل، ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر.

كما أن الوظيفة هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تستند إلى الفرد واحد.

ويمكننا الاستخلاص أن الوظيفة هي عبارة عن نشاط أو مجموعة الأنشطة المترتبة على علاقة الرأي العام بالنظام السياسي وما تربطه به من مؤسسات وجماعات وأفراد.²

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الوظيفة على أنها معظم الأعمال والمهام المستندة إلى العامل، شرط أن تكون هذه الوظيفة محددة وفقاً لقوانين تضبطها من حيث التوقيت ومكان العمل والأجرة.

¹ حبيب الصحف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي، إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص21.

² يوسف حجي الطائي، مؤيد حسن عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص126.

الأداء الوظيفي functional performance :

يعرف الأداء الوظيفي على أنه درجة البلوغ الفرد أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية كما يشير إلى درجة تحقيق الفرد المتطلبات الوظيفية.¹

حيث يعرفه "عاطف مُجد عبير" لأداء على انه عندما يعطي للعامل أعمال يقيمون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكيات وتصرفات كما يظهرون أثناءها مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل.

ويعرفه قاموس "أكسفورد": بأنه تنفيذ شيء مطلوب ويمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يسلكها الفرد أو الجماعة لأداء العمل.²

كما يعرفه "كمال بربر" على أنه أساس الذي من خلاله يتم التحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى أهداف المؤسسة.

ويعرفه "الهلال" بأنه تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

التعريف الإجرائي:

هو جهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام، سواء كان هذا الجهد عمليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

¹عاطف مُجد عبير، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، بدون ط، دار النهضة، العربية، القاهرة، مصر، 1964، ص47.

² مُجد يسرى منصور، التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، بدون ط، ديوان النشر العربية، بدون بلد، 1986، ص56.

³أسامة مُجد جردات، عقلة مُجد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، الطبعة الأولين القاهرة، مصر، 2001، ص42.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

كانت تحت عنوان دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي -تاسوست- من إعداد الباحثين: طير الليل صليحة وعبد اللبوة إيتسام وقد تطرقت الباحثين إلى طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

- كيف يساهم الاتصال مضمون الرسالة في تحقيق الجودة
- كيف تزيد وحدة الأمر من سرعة التنفيذ؟
- كيف تساعد نوعية وسائل الاتصال على زيادة حجم الخدمة.
- تندرج هذه الدراسة ضمن البيانات الوصفية حيث اعتمدت على المنهج المسحي واستعانوا بأدوات جمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

التعليق:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في نوع الدراسة فكلى الدراستين متفتحتين؛ كما تتشابه في المنهج المعتمد؛ حيث اعتمدنا على المنهج المسحي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

أما من حيث نقاط الإخلاف نذكر عنوان الدراسة من حيث المتغير الثاني حيث ركز صاحب الدراسة على الدراسة الميدانية على عينة موظفين داخل الكلية أما نحن على موظفين من المسرح الجهوي كاتب ياسين وهم من جامعة محمد صديق بن يحي القطب تاسوست.

الدراسة الثانية:

كانت تحت عنوان دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؛ من إعداد الباحثة بوخروبة أسماء، حيث كانت مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، وقد تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- هل أن مناخ التنظيمي السائدة في ولاية الجزائر يساعد على تحسين أداء الموظفين بها.

الإطار المنهجي

وقد تفرعت الإشكالية إلى عدة تساؤلات منا نذكر:

- ما هي العلاقة التي تربط عناصر المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي؟
- فيما تتمثل الآليات الحديثة المستخدمة في تحسين أداء الأفراد بالمنظمات؟
- ما هو نوع المناخ التنظيمي السائدة في إدارة ولاية الجزائر؟
- وما هو مستوى الأداء الموظفين في ظلّه؟

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسة الوصفية حيث اعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة حيث إستعانوا بأدوات جمع البيانات الاستبيان والملاحظة.

التعقيب:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث مضمون البحث حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي؛ لكنها تختلف في متغير البحث الأول والثاني فالأول نجد عنوان الدراسة هو دور المناخ التنظيمي أما الثاني فلم يتم تحديد أي موظفين في العنوان فقط دراسة حالة لولاية الجزائر؛ أما من حيث المنهج تختلف حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ودراسة حالة أما نحن اعتمدنا على المنهج المسحي.

الدراسة الثالثة:

أتت الدراسة تحت عنوان دور الاتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة، وهي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه من إعداد الباحث ماضي نبيل: حيث تهدف الدراسة معرفة الدور الذي يلعب الاتصال الرقمي بالمؤسسات الجامعية في تحسين أداء مواردها البشرية وتطويره، من خلال الإستراتيجية الإدارية.

وقد تطرق الباحث إلى طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة؟

وقد تفرعت الإشكالية إلى عدة تساؤلات منها نذكر:

- ما هي أهم المداخل النظرية التي جاء على إثرها الاتصال الرقمي؟

- ما هي أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي؟
 - ما هي أهم طرق تقييم الأداء الوظيفي التي اعتمدها جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة داخل التنظيم الإداري؟
- تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسة الوصفية التحليلية حيث اعتمد عن المنهج المسحي واستعان بأدوات جمع البيانات.

التعليق:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في نوع الدراسة، كما تشبه من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج المسحي.

وتختلف من حيث العنوان في كلا المتغيرين؛ المتغير الأول وهو دور الاتصال الرقمي أما بحثنا دور الاتصال التنظيمي ومن حيث المؤسسة في المتغير الثاني حيث كان الباحث دراسته حول المؤسسات الجامعية واختار جامعة مسيلة أما نحن كانت دراستنا في المسرح الجهوي كاتب ياسين.

الإطار النظري

الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي.

المبحث الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي.

المبحث الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي.

المبحث الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي.

المبحث السادس: وظائف الاتصال التنظيمي.

المبحث السابع: عوائق الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تقضي الحياة الاجتماعية وجود علاقات وروابط بين أفراد المجتمع الواحد لذلك يعتبر الاتصال ضرورة حتمية لاستغناء عنها خاصة في ظل التطورات التي شهدها العالم على مستويات عديدة نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين على مستوى المنشآت والمؤسسات المختلفة النشاطات والخدمات وقد أصبح الاتصال يمثل أحد أهم العناصر القاعدية لاستمرار هذه الأخيرة؛ كما يعتبر الاتصال التنظيمي من المواضيع التي لا تزال تجذب اهتمام الباحثين والدارسين في البحوث الاجتماعية، وتتجلى أهميته داخل المؤسسات في تنظيم وضبط العلاقات بين الإدارة والعمال، وتحسين أدائهم داخل المؤسسة، فالاتصال التنظيمي يعتبر محرك لعملية الإنتاج باعتباره يضمن سير العمل في المنظمة وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق رد كل ما يهم الاتصال التنظيمي بداية من مفهومه وأهميته مع أهدافه، ثم وسائله وأنواعه ووظائفه لنختم الفصل بعوائق الاتصال التنظيمي.

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: تعريف الاتصال التنظيمي:

تتشترك التعاريف في أن الاتصال التنظيمي يكون في منظمة يتم فيها نقل وتبادل للمعلومات، كذلك هو عملية تسيير من خلالها المعلومات، وتتغير بحسب اتجاه سيرها في المنظمة إما أفقياً أو عمودياً، من خلال النماذج والأشكال المختلفة للمنظمات.

يعرف "محمد علي" الاتصال التنظيمي بأنه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها. وهذا بدوره يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية.

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.¹

أما "محمد منير حجاب" يرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.

أما عند "عبد العفار حنطي" على أنه: العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.

ويعرفه "عبد الباقي زيدان" بأنه: كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وحدت من أجله؛ ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات.²

¹ عبد العفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، بدون ط، كتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.

² عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والإدارية، بدون ط، المكتبة الانجلو، مصر، 1974، ص163.

كما رفه "مُجد عودة" العملية الاتصالية: بأنها العملية التي تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعاني لتحقيق أهداف معينة، أن عملية الاتصال تعتبر ضرورة للفرد والمجتمع وتساهم في تحقيق الحاجات الفردية والجماعية.¹

يعرفه "فوائد شريف" بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصل واستخدام البيانات اللازمة لتوفيرها واتخاذ القرارات السلمية الاتجاه وصحيحة التوقيت.²

كما يعرفه "حسين حمديالصواحي" هو عملية أو الطريقة التي عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى يصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسيير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال العمل فيه ويؤثر فيهما.³

المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية، فإذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغیرها وكبیرها، ذلك أن الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها، كما أنه يلعب دورا هام وكبير في جميع العمليات الإدارية، حيث تكمن أهميته في النقاط التالية:

- الاتصالات تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة. وتوجيه جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.ظ
- يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل التي تمكن القادة السيرين في اتخاذ القرارات.
- الاتصال يساعد في التوجيه فمن خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين في المنظمة لمنع تضارب وتعارض بين الوحدات.
- الاتصال وسيلة هادئة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

¹ مُجد عودة، أساليب الاتصال الاجتماعي، دون ط، كتب الجامعي الحديث، بدون بلد، 1966، ص33.

² فوائد الشريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، ط الثالثة، المعمر القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص57.

³ عبد الحافظ مُجد سلامة، وسائل التكنولوجيا في التعليم، بدون ط، دار الفكر، عمان، 1998، ص25.

- الاتصال يلعب دورا في الرقابة بحيث يمثل الاتصال وسيلة لرقابة لنشاطات المدير في مجال مراقبة فعاليات وأنشطة المرؤوسين.
 - يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين فيها لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم والرقى بها.
 - يلعب الاتصال في المنظمة دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي.
- ويمكننا التعرف على عملية الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر في نوع الاتصال الموحد داخل المؤسسة بحيث يمكن أن يكون الاتصال بين المدير ومرؤوسه وهنا يكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم، وهذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.¹

المبحث الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي:

- الاتصال التنظيمي عملية تسعى إلى تحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل وقد يكون هذا التأثير موجها إلى أفكاره لتعديلها أو اتجاهات أو مهارات. ونجد عدة أهداف من بينها نذكر:
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات حيث يتم الربط بين جميع أفراد وأقسام المؤسسة، حيث أن انعدام الاتصال يجعل من التنظيم مجموعة أشخاص يعملون ويؤدون مهام غير منتظمة.
 - الاتصال يساهم في دواران المعلومات التي تعمل على تحقيق أهداف التنظيم.
 - استخدام الحركات وغيرها لتبادل المعلومات.
 - وضع الأفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.
 - يساعد العاملين على التعبير على آرائهم وطلب المساعدة وبناء علاقات إنسانية واجتماعية بين الأفراد المكونين وحل المشكلات.
 - يعمل على تحسين إنتاجية العمل ومردوديته وذلك يعود إلى إحساس الأفراد بالثقة والانتماء.
 - إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين في وقت معين.

¹الامين بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية"، العدد الثاني، جامعة الجزائر، 2 ديسمبر 2014، ص 67.

- تدفع العامل لبذل مجهودات أكبر لتقديم أداء أحسن.¹

المبحث الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي:

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري، وذلك عن تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع خطة، وعند إصدار التعليمات والتوجيهات، وأيضاً عند اتخاذ القرارات، أو تسوية الاختلافات؛ وعند إعطاء النصيحة الفنية أو الاستشارية.

فإن اختيار إحدى وسائل الاتصال في غير ما يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال بشكل عام، فيمكننا التمييز بين وسائل الاتصال إلى العناصر الثلاثة:

1- الوسائل المكتوبة:

تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية؛ كما يمكن أيضاً إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن بين مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع يمكن العودة إليها عند الحاجة، كما يمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها؛ لكن من عيوبها وكثرة الأوراق المحفوظة. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة وجب استعمالها اللغة البسيطة، وعدم استعمال الألفاظ الغير ضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.

الاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال أهمها:

- **التعليمات:** وهي التي تسمح بالتعريف على القوانين الداخلية وإبلاغ العمال بمختلف التعديلات التي قد تطرأ عليها.
- **النشرات العامة:** وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهذه تساعد على فهم لبعض النواحي الإدارية.
- **سجل الاستقبال:** حيث يتعرف فيه العامل الجديد والمؤسسة فيما يتعلق بإستراتيجيتها وأنشطتها ومختلف الصعوبات والتحديات التي تواجهها، أما الجانب الأخرى أو الجانب الثاني فهو يخص العمل الجديد فيما يتعلق بموقعه في الهيكل التنظيمي، كما يتعرف فيه على مختلف حقوقه وواجباته.

¹ دريدوزرفاوي، مهارات الاتصال والكتابة، الشبكة الدولية للتدريب التفاعلي، 20 كانون الأول 2020، ص ص 135، 136.

- الخطابات الإدارية الخاصة: وهي موجهة بشكل خاص إلى بعض الإداريين حيث تحتوي هذه الخطابات على معلومات إدارية خاصة لهم.
- علبة الأفكار: تسمح للعمال من إبداء إقتراحاتهم وطرح تساؤلاتهم.
- التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى: وهي من أهم الوسائل الاتصالية الكتابية، وهي وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فعالية؛ حيث يتم فيها تقرير نذكر فيها الحقائق وتكلم لغة الأرقام الرسمية، ويتم فيها التعليق عليها بالاقتراحات من قبل المنفذين، فبذلك يستطيع الإداري أن يتعرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ، كما يتفهم فيها صعوبات التنفيذ ويتم دراسة الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد الذين هم داخل مناطق تأدية العمل.¹

2- الوسائل الشفهية:

يعتبر هذه الوسائل الأكثر استعمالاً ضمن عمليات الاتصال الداخلي ويعد أكثر فعالية عن سابقه وهي اتصالات غير مكتوبة والتي تتم من خلال اللقاءات بين المرسل والمستقبل، أو نستطيع القول على أنه يقتصر على إرسال واستقبال الرسالة حيث يكون فيها رد الفعل مباشراً؛ كما أنه نجد حجم كبير من المعلومات يتم تداولها شفها داخل المنظمة، وقد تكون هذه الاتصالات رسمية وغير رسمية؛ حسب ما تم التخطيط لها سابقاً؛ ومن أهم مزايا هذا الاتصال نذكر:

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة المفهوم الرسالة وفهم محتواها.
- يستطيع الفرد من الاستفسار مباشرة على بعض النقاط حول اللقاء والتي لم يستوعبها.
- يعتبر أكثر تأثيراً وقوة نظراً لأنه يتم وجها لوجه خلاف الاتصال المكتوبة.
- اللقاءات المباشرة بين المسئولين والعمال تعطي للعمال شعوراً بأهمية سواء لهم ولأدائهم أو لمضمون رسالتهم.

¹ فوائد الشيخ سالم، مفاهيم إدارية حديثة، بدون ط، بدون نشر، بدون بلد، 1991، ص238.

هذا نجد في الاتصال الشفهي المباشر؛ أما في الاتصال الشفهي الغير المباشر الذي هو الاخر لا يقل أهمية من سابقه فنجد فيه عدة وسائل من بينها نذكر:¹

- **الهاتف:** فهو يلعب دورا مهما في العملية الاتصالية الداخلية؛ ويمكننا أيضا ذكر الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة فهي التي تمكن من انتقال المعلومات والملفات بسرعة فائقة مما يساعد فسرعة العمل ونقل المعلومات والرد المباشر.

3- الوسائل الغير اللفظية:

تتم هذه عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضي أو عدم الرضي وعدم الموافقة....
وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال كليه.

المبحث الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال نوع من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار وغالبا ما يكون مرتبطا مع كثير من الأنشطة الأخرى، وجوهر الاتصال الإنساني هو مشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والآراء والمعتقدات وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها.
وستتقدم فيما يلي أنواع الاتصال التنظيمية:

1- الاتصال الرسمية: ونقصد بها كافة الصور الاتصال التي تجرى داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربط بها اللوائح والقرارات المكتوبة، حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات.
وهناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- الاتصالات العمودية: وهي الأخرى تنقسم إلى نوعين الاتصالات النازلة والصاعدة والتي يمكن تعريفها على النحو التالي:

¹ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 244، 245.

● **الاتصالات النازلة:** تتضمن الاتصالات بين الرئيس و مرؤوسين حيث بفضل هذا الاتصال يتمكن العاملين بالتعرف على طبيعة العمل وكيف يقومون بأدائه، كم تكمن أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات.¹

وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومنشورات المنظمة وهكذا أو غالباً ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة. إذ أنها تتكون أساساً من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين علمياً.

● **الاتصال الصاعدة:** تتضمن نشاطات الاتصال من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ و الملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، وهي لا تحقق الهدف المطلوب منها، لا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات وأفراد الهادفة إلى التطوير.

● **الاتصال الأفقية:** وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ويؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات؛ وتحقيق فاعلية إنجازها لأهداف المراد تحقيقها.

● **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** وتشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.

● **الاتصالات الخارجية:** وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

● **الاتصالات غير رسمية:** وهي تلك الاتصالات التي تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة ومكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، وتتم الاتصالات غير الرسمية خلال قنوات خارجية عن قنوات الرسمية المعدة للاتصال.²

¹خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط ، دار الصفاء، بدون بلد، 2009، ص ص 39 40.

²بسام عبد الرحمن الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة، أردن، 2013، ص ص 259 260.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقة تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، هذا التقييم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.¹

المبحث السادس: وظائف الاتصال التنظيمي:

تظهر أهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة كما تحضى الاتصالات بنفس الأهمية خارج المنظمة وإن الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصالات.... ورفع الروح المعنوية بين الموظفين.

وكل المنظمة ترغب أن تكون جميع الاتصالات الإدارية بما نافعة وذات فعالية عالية وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن من الحصول على محيط عملي مريح.

ويقوم نظام اتصالات بعدد من المهام الأساسية:

1- وظيفة التبليغ:

ومن مهامها التوصيل والحصول على معلومات، وهذه الوظيفة تعين تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي والعاطفة، يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- تنفيذ واجبات.
- شرح الخطوات العمل في فترة معينة.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.

وعليه فإن توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح الوظيفة؛ وهناك أسباب تؤدي إلى الاستعداد لاستلام الرسالة وقبولها أو تنفيذها، وهي:

¹مهدي حسين زويليف، علي محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، ط الأولى، دار مجداوي، عمان، 1996، ص 284.

- تخفيف أحد الطرفين ضد الآخر.
- إجحاف في خوف أحد الطرفين.
- عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل.
- حدوث حادثة سابقة بين الطرفين تترك أثر سلبي.

2- وظيفة الإقناع:

تعني السلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات وإن كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطي السلوكي يكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إلى موظفين بأهميته لإنتاج الجيد والموظف يحتاج إلى أن يفتح رئيسه بإعطائه مسؤولية أكثر ومرتباً أفضل.¹

ونلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة وبما ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات.

وعملية الاتصالات تمر على مراحل تخطيط لضمان الحصول على الإقناع.

- معرفة المنتجة (الرسالة)
- معرفة العميل (المستقبل)
- معرفة البائع (المرسل)
- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال)
- ترك انطباع أحسن (رد فعل).

ومما سبق نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة كواقع مستخدماً وأهمية العلم والحصول على معلومات اللازمة للحوار والإقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم، ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب مما يجعل الإقناع أوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن.

¹ فح شعبان، مرجع سابق ذكره، ص ص 144 147.

3- وظيفة التفهم والتعليم:

● **وظيفة التفهم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقع نشوب فهم المستقبل الذي يتم من خلال الاتصالات بالإضافة إلى دقة نقل في عملية الإرسال.

ومن التعاريف المألوفة لعملية الاتصالات أنها تهتم بنقل الأفكار من شخص للأخر ويستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها، ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهة في تحقيق هذا الافتراض وهو إذا المستقبل يستفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي رآها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع للمستقبل بنفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يرد نقلها إليه.¹

● **وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه السلوكية الخاصة لجميع المواقف لأداة المنظمة وكل ذلك يحتاج إلى نتائج من الرئيس ليعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين.

4- **وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:** عملية اتخاذ تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أنه يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المعارضة للبدائل المتوفرة ومن لهم اختيار البديل المناسب إلى أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على عملية الاتصالات المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار ومتخذي القرارات في المنظمة والقرارات الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات تنفيذه جيداً.²

المبحث السابع: عوائق الاتصال التنظيمي:

من بين المعوقات الاتصال التنظيمي نجد:

● **المعوقات النفسية:** وهي التي قد تتقلب بسببها الرسالة خاصة الاختلاف في الحكم على الأشياء كاللغة والإدراك والانفعالات.

¹ فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 144 147.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات الإدارية في الاتصال، بدون ط، دار الجماعة لنشر، الإسكندرية، بدون سنة، ص 37 40.

• **المعوقات التنظيمية:** كما نجد بعد المعوقات التي قد تكون تنظيمية ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير رسمي والذي يكون التخصص. وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم.

من معوقات الاتصال وذلك في حالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

• **المعيقات شخصية:** تتمثل في صعوبات التكيف مع التغيرات التي تقرا على البيئة العمل. وهي أيضا مجموعة عوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

إن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، درجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

- عدم وجود نشاط اجتماعي.

- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.

- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.¹

¹ رونالد ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، طالأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعريف بجوانب الاتصال التنظيمي، من حيث كونه من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهو العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين بتسيير المؤسسات أن يعفوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسيير؛ من خلال ضمن السير والحسن والمنظم لكل عمليات التفاعل بين العاملين والإدارة لغرض الوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها؛ حيث نجاح العمليات الاتصالية يعني نجاح المؤسسة ككل.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسة ومعايير تقييمه.

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.

المبحث الثاني: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: أنواع الأداء الوظيفي.

المبحث الرابع: أهداف الأداء الوظيفي.

المبحث الخامس: طرق ومعايير تقييم الأداء.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات، وقد اجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يصل المؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدتها لتحقيق ميزة تنافسية ومن أبرز هذه الموارد، الموارد البشرية الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذي يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار، التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي يفرضها البيئة الاقتصادية.

وفي هذا الفصل سنستعمله في البداية بمفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومن ثم عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي، وبعدها أنواع الأداء الوظيفي ويأتي بعده أهداف الأداء الوظيفي لنختتمه بطرف ومعايير تقييم الأداء.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة ومعايير تقييمه:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته:

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي ونقوم بفكر بعض منها في مايلي:

يعرفه "مصطفى عشوي" بأنه: نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.¹

يعرفه "حسن محمد" بأنه: يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والمجهود، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساليب النتائج التي يحققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل وسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.²

كما يعرفه "فريدريك تايلور" في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة على أن ماهية الأداء هي تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد و الآلة.

أما "أحمد زكي بدوي" فقد عرفه في كتابه علاقات العمل في دول العربية على أنه: تأدية اعمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا الأحكام القانون وأنظمة العمل.³

ويلقي "توماس جليرت" الضوء على الأداء إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها.

وعرفه "أندرو" بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.⁴

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، بدون ط، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 20.

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

³ أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص 101.

⁴ عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار البازوري، ط الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 256.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، أو ذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، كما أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المداخلات المستخدمة.¹
- مواجهة التحديات التي تقبلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.
- أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الوجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.²
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.³
- يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.⁴

¹عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص82.

²سريير الحرتسي حياة، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، المجلة الجزائرية في الاقتصاد والإدارة، المجلد 8، العدد2، 2017، ص63 64.

³فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار دليس الزمان للنشر والتوزيع، ط الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص45.

⁴أحمد لين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد، البليدة، مارس 2012، ص29.

المبحث الثاني: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي:

1- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أساسية لا يمكن التحدث عن وجود الأداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على العناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وتمثل عناصر الأداء في:

- **الموظف:** وهي تعنى ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا لا يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار و المهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة.
- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال؛ التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحضارية والسياسية والقانونية.
- **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** ويتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما.

ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهن عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما.¹

كما نجد تصنيف آخر لعناصر الأداء الوظيفي وهو كالتالي:

¹فاطمة بوحيدش، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الصحية من وجهة نظر الأطباء الممرضين والقابلات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013، ص 64.

- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة النظرية، المعرفة الفنية، والمساواة المهنية، المعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الالتزام فيشمل: الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، والالتزام بالدوام ومدى الحاجة إلى الإشراف.¹
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من الرغبة والمهارات وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي المقدار الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.²
- المثابرة والثوق: وتمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد ومدى حاجة الموظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.³

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء وعلى الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: الأداء الضمني، ويستخدم أيضا بعض المؤلفين السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواظبة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني.⁴

يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا ينمو بالضرورة على النحو المتصل، حيث يمكن أن يكون الموظف كفؤ بدرجة كبيرة في عمله ومهمته، ولكنه يكون تحت مستوى بالنسبة للأداء الضمني، ويمكن تعريف أداء المهمة على النحو التالي:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

¹ شريفة بن عبد الله المالكي، "الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الموظفين لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، وزارة التعليم المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 125 124.

² أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد أبازيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي"، الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 364.

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 34.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2001، ص 116.

- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارده المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناجمة أو تقديم تخطيط هام والإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية وكفاءة.
 - ويتم تعريف أيضا الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تساهم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء مهمة يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:
 - التطوع إنجاز أنشطة المهمة التي تعتبر رسميا جزءا من الوظيفة، باقتراح تحسينات تنظيمية و هذا على سبيل المثال.
 - المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل، مساعدة ومساندة العمال والعملاء.
 - المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل مفصل للناس في الخارج.¹
- وهناك من يجدد أبعاد الأداء الوظيفي كما يلي:
- البعد الكمي: فبعض الأعمال قد تكون الكمية والجهد المبذول مقياس بمعدل وسرعة وكمية الإنتاج لأن تأثير الفرد على الجودة محدود.
 - البعد الكيفي (نوعية الجهد): تعنى مستوى الدقة والجودة ودرجة طاقة الجهد المبذول لموصفات نوعية معينة، ويندرج هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
 - نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته، أنشطة معينة مزيج هذه الحركات، أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس طريقة يتم الوصول بها إلى حل وقرار المشكلة معينة.²

¹سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق ذكره، ص 116.

²أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص26.

المبحث الثالث: أنواع الأداء الوظيفي:

بعد تعريف على مفهوم الأداء الوظيفي وتطرقنا إلى عناصره نستطيع التنقل إلى عرض أنواع الأداء الوظيفي، فهذا الأخير يمكن تصنيفه وتقسيمه كغير من الظواهر التنظيمية.

حيث نستطيع تصنيفه إلى نوعين وهما على النحو التالي:

1- حسب معيار المصدر: يمكن في هذا المعيار تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي (الأداء الذاتي) أو الأداء الخارجي:¹

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من موارد نمو ينتج أساس مما يلي:
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير لمهارات.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.²
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، إن المحيط الخارجي هو الذي يظهر الأداء الخارجي في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، فالمتغيرات الخارجية تنعكس على الأداء سواء إيجابيا أو سلبا وهو ما يفرض على المنظمة على تحليل النتائج خصوصا إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، فالبيئة الخارجية عبارة عن مرآة عاكسة لصورة المنظمة مبرزة مكانتها ووضعيتها في بيئة مليئة بمتغيرات المستمرة والمتجددة في مختلف المجالات كالسياسة، القانون، التكنولوجيا، إضافة إلى ما يحدث في الفكر التنظيمي من خلال اجتهادات

¹الشيخ الدواوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009، ص 219.

² سيد هاشم حسين، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، ط الأولى، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2018، ص ص

الباحثين وإبداعاتهم المقدمة في الميدان، فالمنظمات الناجحة ذات الأداء العالي تأخذ بعين الاعتبار متغيرات الوسط الخارجي لتفادي العقبات وتسهيل تنفيذ عملية التغيير.¹

2- حسب معيار الشمولية: يمكن تصنيف الأداء في هذا المعيار إلى نوعين وهما: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

● **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازاتها أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح، التطور.....

● **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

2

المبحث الرابع: أهداف الأداء الوظيفي:

تكمن أهداف الوظيفي فيما يلي:

- تمكين وتحفيز الموظفين ومكافأهم لكل الجهد المبذول ولبذل أفضل من ذلك في المستقبل.
- انسجام وتوافق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.
- تعظيم إمكانيات الأفراد والفرق من أجل تحقيق المنافع الذاتية للمنظمة.
- تحكم المسؤولين في سلوك الأفراد وتوجيهه للخدمة.
- ربط وتوجيه الأداء الوظيفي من أجل تحقيق إستراتيجية المنظمة وخطط العمل.³

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص53.

² بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2020، ص 48.

³ حسين محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي في المنظمات، الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة، كلية التجارية، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، 2010، ص52.

المبحث الخامس: طرق ومعايير تقييم الأداء الوظيفي:

تسعى أي مؤسسة سواء كانت ضمن القطاع العام بمعنى مؤسسة وطنية أو في القطاع الخاص أي مؤسسة خاصة، لتحقيق أهدافها المحددة، وهذا من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (رأس المال الأفراد، العمليات، التكنولوجيا، المعلومات)؛ ويعني تقييم الأداء عنصر العمليات، هو أعلى العناصر كلفة؛ بالأخص في المؤسسات العامة التي يكون فيها استخدام بقية العناصر الإنتاج محدودة، فإن عملية تقييم الأداء تحتل أهمية متميزة، نتيجة للدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة.

ولكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها وإذا نظرنا من الناحية السائدة أو المفضلة فإن لكل مؤسسة نظام لكن بعض المؤسسات نجدها تعتمد أكثر من نظام لعدة أسباب نجد منها كبير الحجم أو سبب آخر؛ أما بالنسبة للعناصر التي يتقسمها التقييم الجيد للأداء فتتمثل في :

- **طريقة تسجيل الحوادث العامة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بملاحظة سلوك الموظف وتسجيل لكل ما يمكن أن يعرفه حول نقاط ضعف وقوة الموظف في فترة من الفترات وعيب هذه الطريقة أنها لا تقوم صورة واضحة ووثيقة على أداء الموظفين لطول العام.
- **طريقة ميزان القياس المتدرج:** يعتبر هذا النوع من أقدم أشكال التقييم بأداء المستخدم حيث يقوم المشرف بتقييم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو كثير أو قليل، إيجابي إلى سلبي، بالأرقام، أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد، لكن يعاب هذا النوع فهو يتسم بالذاتية أكثر من الموضوعية الأمر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجه أو اتخاذ أي قرار إداري بناء عليه وتتمثل الذاتية والتميز في هذا القياس بالأخطاء نذكر منها: تسهيل أو التشديد الإحساس بجماعة معينة.¹
- **طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة وأقلهم وذلك بعملية الترتيب فمثلا: نقوم بإعطاء رقم واحد للأحسن ويندرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ وهو الأخير.

¹رجي مصطفى عليان، أسس المعاصرة، ط الأولى، دار الصفاء، عمان، 2007، ص ص 160 161.

● **طريقة التقييم المقالي:** وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذه الغرض وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم.

وهذه الطريقة تصلح إذا ما تم دمجها مع الطرق الأخرى لتقييم حيث تصنيف معلومات جديدة كما تعطي فرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف.¹

● **طريقة الإدارة بالأهداف:** وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم وصف وفقا رأيك الشخصي أداء لهذا الفرد متضمنا.

● كمية وجودة الأداء المحقق.

● المعرفة المتعلقة بوظيفته.

● قدرته على التكيف مع العمل.

● علاقاته مع زملائه العاملين معه.

● **طريقة قائمة العبارات الموزونة:** يحتوي هذا النوع من التقييم على قائمة كبيرة من العبارات الموزونة الإيجابية والسلبية والتي تتجمع من الإداريين والمشرفين والتي يمكن أن يقوم بها أي موظف، وبعد أن يقوم الخبراء المتخصصون بمتابعة مهام وسلوك كل وظيفة يتم تصنيف وترتيب هذه العبارات إلى مجموعات من درجة ممتازة إلى غير مرضي.²

¹ محمد إبراهيم سكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ناين العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 91 92.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، طالأولى، دار وائل، عمان، 2000، ص ص 263 264.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها بإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء؛ وذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط الضعف والنقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف الموجودة للمؤسسة وضمان نجاحها واستمرارها.

الاطار التطبيقي

الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي للمعطيات والبيانات الخاصة
بالدراسة الميدانية.

تمهيد

الفصل الأول: تعريف بمسرح الجهوي كاتب ياسين وهيكلها التنظيمي

1- التعريف بمسرح الجهوي كاتب ياسين.

2- الهيكل التنظيمي لمسرح الجهوي كاتب ياسين.

الفصل الثاني: التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة

1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

2- نتائج الدراسة

أ النتائج الجزئية

ب النتائج العامة

تمهيد:

بعد التطرق إلى أهموابرز الجوانب المتعلقة بالموضوع في الإطارين المنهجي والنظري، سنحاول في هذا الإطار وهو الإطار التطبيقي عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، والذي كان في المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو، ثم عرض وتحليل نتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة، وعرض النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة.

المبحث الأول: نشأة المسرح الجهوي كاتب ياسين وتعريفها:

1- نشأة مسرح الجهوي كاتب ياسين:

تتمركز المسرح الجهوي كاتب ياسين في ولاية تيزي وزو، يعتبر من أهم المسارح الجهوية في الجزائر، حيث يلعب دورا هاما في تعزيز الثقافة والفنون المسرحية في المنطقة.

تأسس هذا المسرح في عام 1980، وقد شهد تطورا كبيرا على مر السنوات. يعتبر المسرح الجهوي كاتب ياسين مكانا لتعزيز الهوية الثقافية والفنية لسكان المنطقة وتعزيز الروح الوطنية من خلال العروض المسرحية المتنوعة التي يقدمها، تم عرض أول مسرحية في مسرح الجهوي كاتب ياسين تيزي وزو في عام 1980.

2- تعريف مسرح الجهوي كاتب ياسين:

يساهم المسرح في التحفيز والابتكار في مجال الفنون حيث يمكن الممثلين في تجسيد أفكارهم وتطبيقها من خلال عروض مسرحية، ومن بين أهم المسارح الجهوية نجد المسرح الجهوي كاتب ياسين الذي يقع في ولاية تيزي وزو على طريق شاشنق وبجانب البلدية، حيث يمتلك مسرحين الأولى وهو المستعمل في كثير من الأحيان وهو داخل قاعة كبيرة بخشبة مسرح بمساحة شاسعة على تأدية أي عمل في فيه والمسرح الثاني هو على الهواء الطلق يسمى المسرح الجهوي كاتب ياسين في الهواء الطلق الذي هو في الخارج يستعمل في صيف للحفلات الموسيقية مثلا وحتى لعروض مسرحية ولسهرات عائلية، كما يحتوي المسرح الجهوي كاتب ياسين على 33 عامل من مدير إلى عامل بسيط، وبدأ نشاطه عام 1980 وسمي على الكاتب الأدبي كاتب ياسين.¹

المبحث الثاني: مهام وأهداف مسرح الجهوي كاتب ياسين وهيكله التنظيمي:

1- مهام المسرح الجهوي كاتب ياسين:

يقوم المسرح الجهوي كاتب ياسين بعدة مهام مهمة نذكر منها:

- تعزيز الثقافة والفنون المسرحية في المنطقة.
- تقديم عروض مسرحية تعكس الهوية الثقافية والوطنية للمنطقة.

¹ اعتمدت في الحصول على المعلومات التاريخية الخاصة بمسرح كاتب ياسين، على بطاقة التقنية، المقدمة من السيدة وكيل المؤسسة مع الاتصال لها.

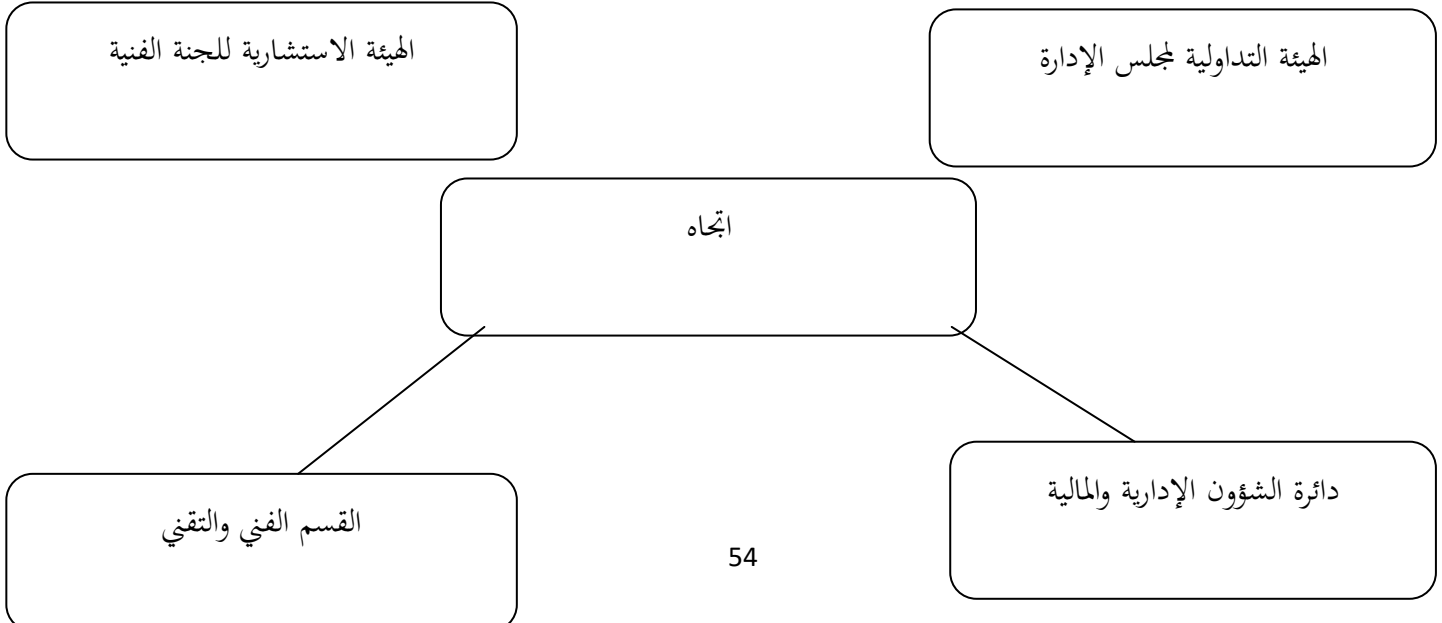
- يساهم في تنمية المواهب المحلية وتشجيع الشباب على الانخراط في مجال الفنون المسرحية.

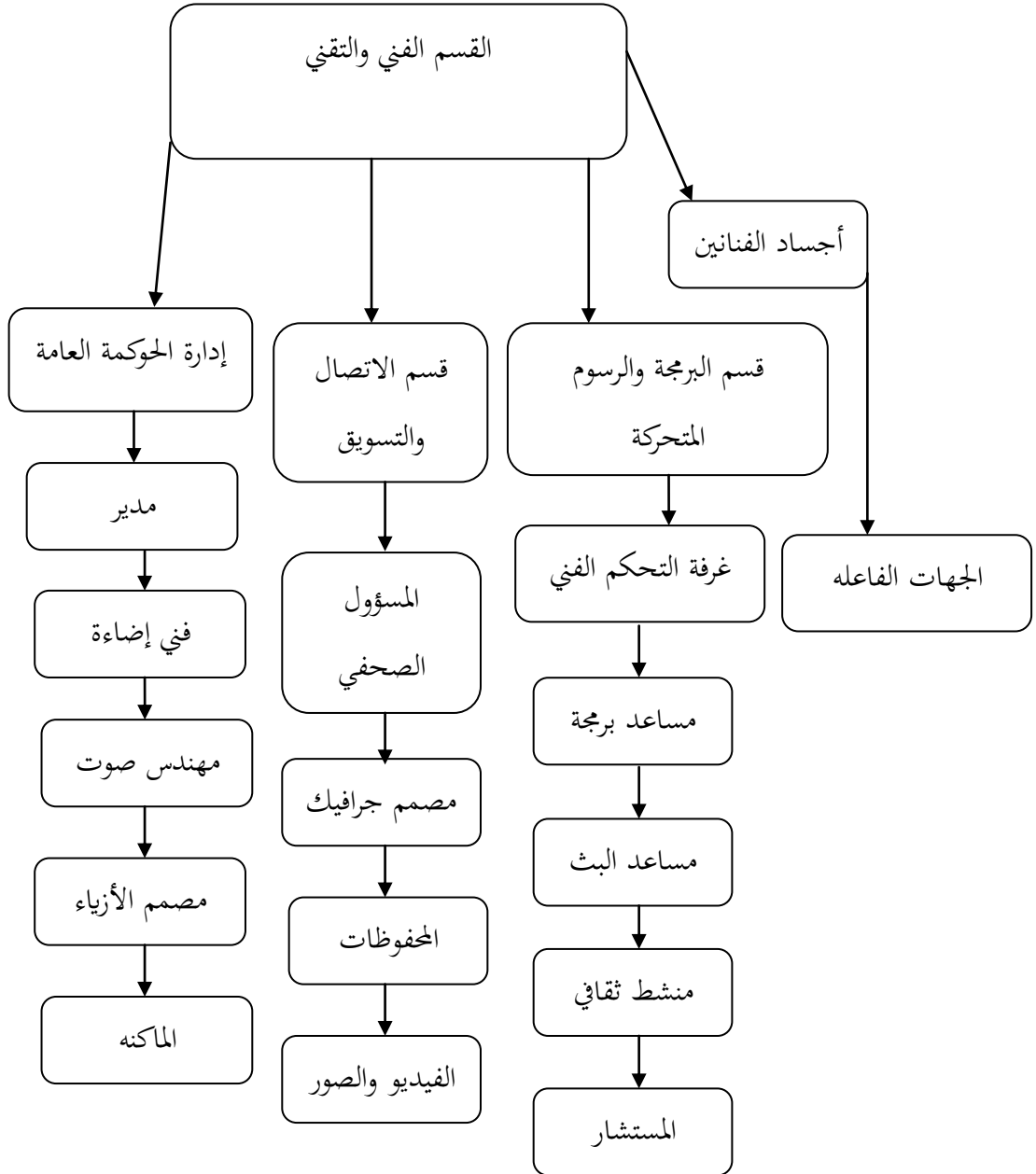
2- أهداف المسرح الجهوي كاتب ياسين:

- يسعى إلى تجسيد القضايا الاجتماعية ونقلها عن طريق مختلف العروض بهدف توعية وتنمية فكر الجماهير المتابعين.
- إعطاء الفرصة لشباب للبروز في مجال الفن والمسرح.
- تسعى إلى تحسين جودة خدماتها .
- إثراء الحياة الثقافية لناس.
- تقديم عروض مسرحية تليق بالثقافة الوطنية.
- تسعى للحفاظ على ثقافة المنطقة .
- تهدف إلى تعزيز التواصل الثقافي بين الأفراد والثقافات.
- تهدف إلى الأخذ بجميع التحديات والتطورات الحاصلة في ميدان الاتصال التنظيمي و الاعتماد عليها في تحسين خدماتها وتعاملها مع الجمهور.

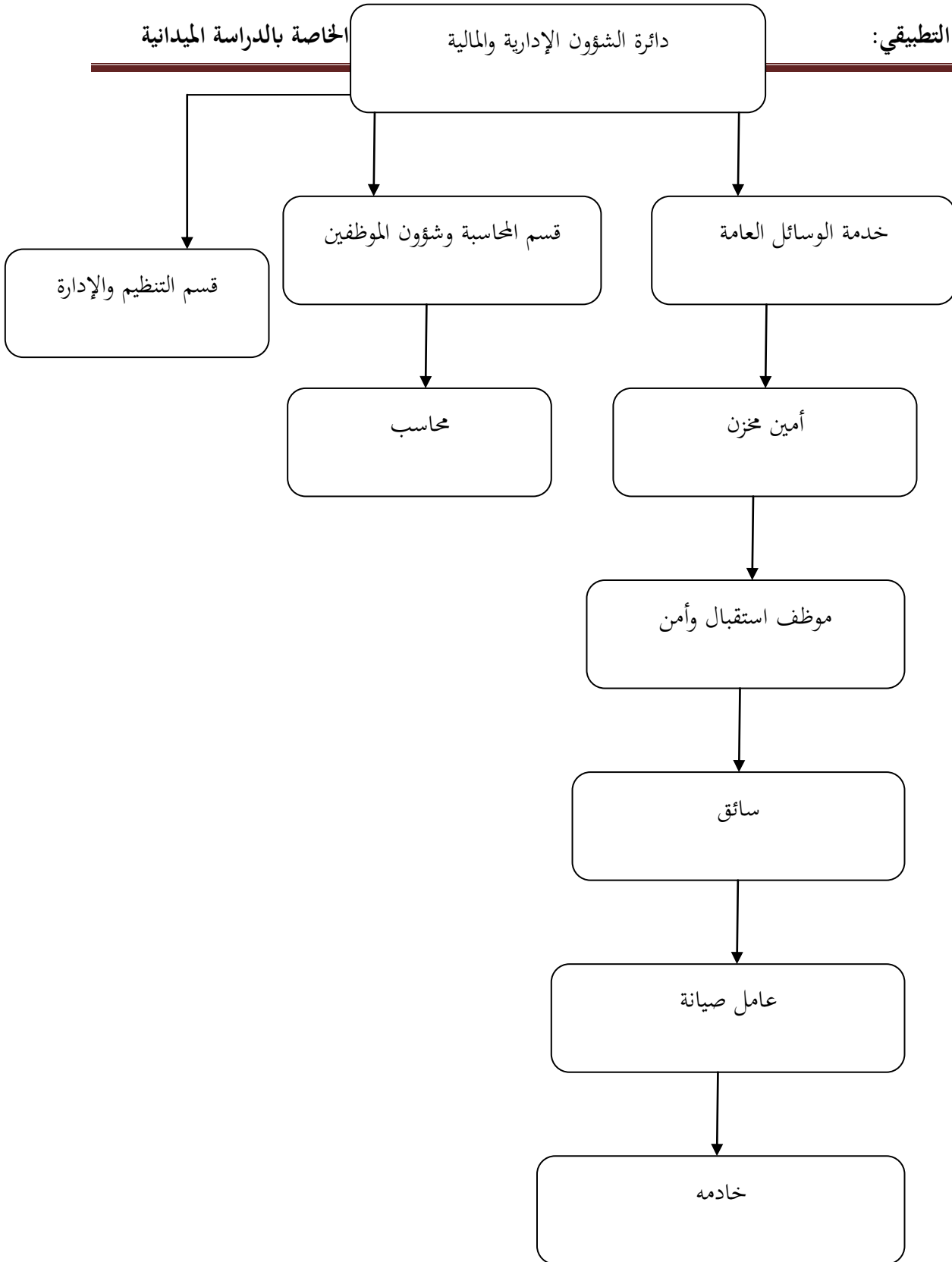
3- الهيكل التنظيمي الإداري لمسرح الجهوي كاتب ياسين:

الهيكل التنظيمي للمسرح الإقليمي في تيزي وزو





الهيكـل التنظيمي للأقسام الإداري لمسرح الجهوي كاتب ياسين



الهيكل التنظيمي لمسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

1. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة:

أ. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

جدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الجنس / المتغير
69,7%	23	ذكر
30,3%	10	انثى
100,0%	33	المجموع

الجدول يعرض توزيع العينة حسب الجنس في إطار دراسة حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو، يُظهر الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور، حيث يمثلون 69.7% من إجمالي العينة، أي 23 موظفًا من أصل 33، بينما تمثل الإناث 30.3% من العينة، حيث بلغ عددهن 10 موظفات.

هذا التوزيع يشير إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين، مما قد يعكس الواقع الفعلي لتوزيع القوى العاملة في هذه المؤسسة، إن هيمنة الذكور على العينة قد تؤثر على كيفية استجابتهم لسياسات واستراتيجيات الاتصال التنظيمي، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على أدائهم الوظيفي.

ومن ناحية أخرى، فإن النسبة الأقل للإناث قد تشير إلى وجود اختلافات في التفاعل مع أساليب الاتصال التنظيمي بين الجنسين، وهو ما قد يستدعي تحليلاً أعمق لفهم مدى تأثير هذه الفروقات على تحسين الأداء الوظيفي، في النهاية هذه المعطيات توفر رؤية واضحة تساعد في فهم ديناميكيات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتحديد كيفية تحسين الأداء الوظيفي بشكل فعال بناءً على هذه الديناميكيات.

جدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد التكرار	المتغير السن
27,3%	9	اقل من 30 سنة
39,4%	13	من 31 سنة الى 40 سنة
18,2%	6	من 41 سنة الى 49 سنة
15,2%	5	من 50 سنة فما فوق
100,0%	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن العينة تتوزع عبر عدة فئات عمرية مختلفة في دراسة حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. يمثل التوزيع العمري في العينة تنوعاً مهماً يعكس التفاوت في الخبرات والتوقعات بين الموظفين.

تمثل الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة النسبة الأكبر بين المشاركين، حيث تشكل 39.4% من العينة (13 موظفًا) و هذا يشير إلى أن هذه الفئة قد تكون الأكثر تأثيراً في ديناميكيات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، نظرًا لأن هذه الفئة العمرية غالبًا ما تجمع بين الخبرة والنشاط، مما يجعلها قوة محورية في تنفيذ الاستراتيجيات وتنظيم العمل.

أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فتشكل 27.3% من العينة (9 موظفين)، مما يدل على وجود عدد معتبر من الشباب في المؤسسة. هؤلاء الشباب قد يكونون أكثر مرونة وانفتاحًا على التغيير في أساليب الاتصال، مما يوفر فرصة لتطبيق أساليب جديدة ومبتكرة قد تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

في المقابل، الفئة العمرية من 41 سنة إلى 49 سنة تمثل 18.2% من العينة (6 موظفين)، بينما الفئة 50 سنة فما فوق تشكل 15.2% من العينة (5 موظفين) و يعكس هذا التوزيع وجود مجموعة من الموظفين الأكبر سنًا والأكثر خبرة، الذين قد يكون لديهم طرق تقليدية في التعامل مع الاتصال التنظيمي، هؤلاء الموظفون قد يفضلون

الأساليب القديمة التي تعكس تجربتهم الطويلة في العمل، وقد يحتاجون إلى استراتيجيات تواصل تتماشى مع خبراتهم واحتياجاتهم.

بوجه عام، يشير هذا التوزيع العمري المتنوع بين الموظفين إلى أهمية مراعاة الفروق العمرية عند وضع وتنفيذ استراتيجيات الاتصال التنظيمي. فكل فئة عمرية تحمل احتياجات وتوقعات مختلفة قد تؤثر على كيفية تحسين الأداء الوظيفي لذا من الضروري أن تأخذ استراتيجيات الاتصال في الاعتبار هذه الفروق لتوفير بيئة عمل ملائمة للجميع وتعزيز فعالية التواصل الداخلي، مما يساهم في تحقيق أداء وظيفي أفضل وتحسين التنسيق بين كافة الفئات العمرية في المؤسسة.

جدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	عدد التكرار	المتغير المستوى التعليمي
12,1%	4	إبتدائي
24,2%	8	متوسط
27,3%	9	ثانوي
36,4%	12	جامعي
100,0%	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن العينة تتوزع عبر مستويات دراسية مختلفة في دراسة حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. يعكس هذا التوزيع تنوعاً في الخلفيات التعليمية للموظفين، مما يؤثر على كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات الاتصال التنظيمي.

المستوى الجامعي يشكل النسبة الأكبر من المشاركين، حيث يمثل 36.4% من العينة (12 موظفًا). يشير ذلك إلى أن هناك عددًا كبيرًا من الموظفين ذوي التعليم العالي، الذين قد يتمتعون بفهم أعمق واستجابة أكثر فاعلية لاستراتيجيات الاتصال التنظيمي. هؤلاء الموظفون غالبًا ما يكون لديهم مهارات تحليلية وتفكير نقدي تساعدهم في التعامل مع المعلومات والاتصالات المعقدة بشكل أكثر كفاءة.

يأتي المستوى الثانوي في المرتبة الثانية، حيث يمثل 27.3% من العينة (9 موظفين). هؤلاء الموظفون قد يمتلكون مهارات ومعرفة كافية تتيح لهم التفاعل بشكل جيد مع وسائل الاتصال التنظيمي، رغم أن مستوى تعليمهم قد يتطلب تقديم المعلومات بطريقة تناسب مع مستوى فهمهم لتسهيل عملية التواصل الفعالة.

المستوى المتوسط يشكل 24.2% من العينة (8 موظفين)، مما يشير إلى أن هناك جزءاً مهماً من القوة العاملة يمتلك مستوى تعليم متوسط. بالنسبة لهذه الفئة، قد يتطلب الأمر استخدام أساليب تواصل أكثر بساطة ووضوحاً لضمان فهمهم واستجابتهم بشكل فعال. توفير المعلومات بطريقة مباشرة وسهلة يمكن أن يعزز من فعالية الاتصال معهم.

أخيراً، المستوى الابتدائي يمثل النسبة الأقل، حيث يشكل 12.1% من العينة (4 موظفين). هؤلاء الموظفون قد يواجهون تحديات أكبر في استيعاب المعلومات والمهارات المطلوبة في بيئة عمل تتطلب اتصالاً تنظيمياً فعالاً. لذلك، قد يكون من الضروري استخدام أساليب تعليمية وتواصلية تدعمهم بشكل أكبر وتساعدهم في فهم المهام والإجراءات المطلوبة.

بوجه عام، يعكس هذا التوزيع التعليمي تنوعاً في الخلفيات الدراسية بين الموظفين، مما يستدعي تصميم استراتيجيات اتصال تنظيمي تراعي هذا التنوع، من الضروري أن يتم تطوير استراتيجيات تواصل تناسب مع مستويات التعليم المختلفة لضمان تحسين الأداء الوظيفي عبر كافة المستويات الدراسية، وضمان أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة للجميع.

جدول رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير الحالة الاجتماعية	عدد التكرار	النسبة المئوية
اعزب	10	30,3%
متزوج	22	66,7%
مطلق	1	3,0%
المجموع	33	100%

من خلال جدول رقم (04)، يمكن ملاحظة أن العينة تتوزع حسب الحالة الاجتماعية في دراسة حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. يشكل المتزوجون النسبة الأكبر من المشاركين بنسبة 66.7%، وهو ما يشير إلى أن غالبية الموظفين لديهم مسؤوليات أسرية قد تؤثر على كيفية تفاعلهم مع استراتيجيات الاتصال التنظيمي. وجود هذه المسؤوليات قد يتطلب أساليب اتصال محددة لضمان توافق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

من جهة أخرى، يشكل العزاب 30.3% من العينة، وهذه الفئة قد تكون أكثر مرونة في التعامل مع متطلبات العمل اليومية والتغيرات في أساليب الاتصال التنظيمي، نظرًا لقلّة الضغوط الأسرية التي قد تواجههم مقارنة بالمتزوجين، هذه المرونة قد تؤثر إيجابيًا على قابليتهم للتكيف مع أساليب العمل المختلفة والتجاوب بشكل أسرع مع المتطلبات الجديدة.

أما المطلقون، الذين يشكلون نسبة صغيرة جدًا (3%) من العينة، فقد يكون لديهم احتياجات خاصة في بيئة العمل. هذه الاحتياجات قد تتطلب نوعًا من الدعم النفسي والاجتماعي لضمان تفاعلهم بشكل فعال مع الاتصال التنظيمي وتحقيق أداء وظيفي متميز.

هذا التنوع في الحالة الاجتماعية يبرز أهمية مراعاة احتياجات وتوقعات الموظفين المختلفة عند وضع وتنفيذ استراتيجيات الاتصال التنظيمي، لضمان تحسين الأداء الوظيفي بطريقة تتناسب مع جميع الفئات.

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير صنف العمل

النسبة المئوية	عدد التكرار	المتغير
30,3%	10	صنف العمل مسؤول
15,2%	5	مسؤول مساعد
54,5%	18	عامل عادي
100,0%	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن العينة تتوزع حسب صنف العمل في إطار دراسة حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو.

تشكل فئة العاملين العاديين النسبة الأكبر من العينة، حيث تمثل 54.5% من المشاركين، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين ينتمون إلى هذه الفئة، وهذا يعني أنهم الأكثر تأثرًا واستفادة من استراتيجيات الاتصال التنظيمي التي تستهدف تحسين الأداء اليومي في مهامهم.

أما فئة المسؤولين، فتمثل 30.3% من العينة، وهي فئة لها دور حاسم في عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، نظرًا لمسؤولياتها القيادية والإشرافية التي تتطلب تواصلًا فعالًا لتنفيذ السياسات وتحقيق أهداف المؤسسة.

تشكل فئة المسؤولين المساعدين 15.2% من العينة، وهم يلعبون دورًا وسيطًا بين المسؤولين والعاملين العاديين، مما يجعلهم جزءًا حيويًا من نظام الاتصال التنظيمي ويؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي.

هذا التوزيع لصنف العمل يعكس تنوع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، مما يستدعي تطوير استراتيجيات اتصال تنظيمي تراعي خصوصيات كل فئة لضمان تحسين شامل وفعال للأداء الوظيفي.

جدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغير الأقدمية في العمل
9,1%	3	أقل من 5 سنوات
45,5%	15	من 5 إلى 10 سنوات
45,5%	15	أكثر من 10 سنوات
100,0%	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن العينة تتوزع حسب الأقدمية في العمل في إطار دراسة حول دور

الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو.

تشكل فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات النسبة الأكبر من العينة، حيث يمثل كل منهما 45.5% من المشاركين (15 موظفًا لكل فئة). هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين لديهم خبرة واسعة في العمل، مما يعني أن استراتيجيات الاتصال التنظيمي يجب أن تكون مصممة لتلبية احتياجات هؤلاء الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، الذين قد يكون لديهم توقعات عالية وتقدير عميق لأساليب الاتصال.

من جهة أخرى، فإن فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات تشكل 9.1% من العينة (3 موظفين)، هؤلاء الموظفون قد يكونون في مرحلة التكيف مع بيئة العمل، مما يتطلب تقديم دعم إضافي وتوجيه مناسب لهم لفهم دورهم بشكل أفضل وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب.

هذا التوزيع للأقدمية في العمل يعكس تنوع مستويات الخبرة بين الموظفين، مما يستدعي تصميم استراتيجيات اتصال تنظيمي تأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات كل فئة لضمان تحسين فعال للأداء الوظيفي.

-جدول رقم 07: يبين مدى وصول التعليمات والأوامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل إلى الأفراد المبحوثين على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	54,5%
لا	2	6,1%
غالبًا	11	33,3%
أحيانًا	2	6,1%
المجموع	33	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن التعليمات والأوامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل تصل إلى الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو بطرق متفاوتة.

أفاد 54.5% من المشاركين (18 موظفًا) بأن هذه التعليمات تصلهم بانتظام، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يتلقون المعلومات المتعلقة بتنظيم العمل بشكل جيد ومستمر، وهو ما يساهم في وضوح الأدوار وتحسين الأداء الوظيفي.

بينما أشار 33.3% من المشاركين (11 موظفًا) إلى أن التعليمات تصلهم غالبًا، مما يعني أن هناك بعض التفاوت في انتظام وصول هذه المعلومات، مما قد يؤدي أحيانًا إلى نقص في وضوح الإجراءات المتبعة.

في المقابل، ذكر 6.1% من الموظفين (2 موظفين) أن التعليمات لا تصلهم، فيما أكد نفس العدد أن التعليمات تصلهم أحيانًا فقط. هذه النسب الصغيرة تشير إلى وجود فئة من الموظفين قد لا تتلقى المعلومات الضرورية بشكل كافٍ، مما قد يؤثر سلبيًا على أدائهم الوظيفي.

بشكل عام، يعكس هذا التوزيع أهمية التأكد من أن جميع الموظفين يحصلون على التعليمات والأوامر المتعلقة بتنظيم العمل بانتظام ووضوح، لضمان تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

-جدول رقم 08: يمثل مدى بلوغ الانشغالات والمشاكل في العمل بواسطة مشرف مباشر على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	84,8%
لا	5	15,2%
المجموع	33	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن معظم الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يقومون بإبلاغ انشغالاتهم ومشاكلهم في العمل من خلال مشرف مباشر.

أفاد 84.8% من المشاركين (28 موظفًا) بأنهم يبلغون عن انشغالاتهم ومشاكلهم عبر مشرف مباشر، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يعتمدون على قنوات الاتصال المباشرة مع مشرفيهم للتعبير عن احتياجاتهم وحل مشاكلهم. هذا يعكس وجود تواصل فعال بين الموظفين والمشرفين المباشرين، مما يساهم في معالجة القضايا التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

في المقابل، أفاد 15.2% من المشاركين (5 موظفين) بأنهم لا يقومون بإبلاغ مشرفهم المباشر عن انشغالاتهم أو مشاكلهم وهذا يشير إلى وجود نسبة صغيرة من الموظفين الذين قد يشعرون بعدم القدرة على التواصل مع مشرفيهم بشأن القضايا التي تواجههم في العمل، مما قد يؤدي إلى تراكم المشاكل وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

بشكل عام، يعكس هذا التوزيع أهمية دور المشرف المباشر في تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة، ويؤكد على ضرورة تعزيز هذا التواصل لضمان معالجة فعالة للمشاكل وتحقيق أداء وظيفي متميز.

-جدول رقم 09: يبين مدى تفضيل العمل التواصل الأسلوب الكتابي مع الزملاء على مستوى المسرح

الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
54,5%	18	موافق
45,5%	15	غير موافق
100,0%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم 09، يتضح أن هناك تبايناً ملحوظاً في تفضيلات الموظفين بالمسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو بشأن أسلوب التواصل المفضل مع زملائهم، وذلك في إطار دراسة تتناول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، فقد أبدى 54.5% من المشاركين موافقتهم على أن التواصل الكتابي هو الأسلوب المفضل لديهم. هذه النسبة تشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين يفضلون استخدام الكتابة كوسيلة للتواصل، ربما لأنها توفر توثيقاً رسمياً للاتصالات وتجنباً لسوء الفهم الذي قد يحدث في التواصل الشفهي. الكتابة قد تعزز أيضاً من الدقة والوضوح في نقل المعلومات، خاصة في البيئات التي تتطلب دقة عالية في التفاصيل، مثل البيئة التنظيمية في المسرح.

على الجانب الآخر، أفاد 45.5% من المشاركين (15 موظفاً) بأنهم غير موافقين على أن التواصل الكتابي هو الأسلوب المفضل لديهم. هذه النسبة الكبيرة نسبياً تعكس تفضيل هؤلاء الموظفين لأساليب أخرى من التواصل، مثل التواصل الشفهي أو وجهاً لوجه، وهو ما قد يكون نابغاً من رغبتهم في التفاعل المباشر، الذي يتيح فرصاً أكبر للتوضيح الفوري والتفاعل الاجتماعي، مثل هذا التواصل قد يساعد في بناء علاقات أقوى بين الزملاء ويعزز من التعاون الفوري، وهو أمر قد يكون ذا أهمية خاصة في بيئة العمل التي تتطلب تفاعلاً مستمراً.

هذا التباين في تفضيلات الموظفين يسلط الضوء على ضرورة مراعاة الإدارة لهذه الفروقات عند تصميم سياسات الاتصال داخل المؤسسة. من المهم أن تتنوع وسائل الاتصال المتاحة لتلبية احتياجات جميع الموظفين، مما يضمن تحقيق أفضل تفاعل ممكن بين الزملاء، ويعزز من فاعلية الاتصال التنظيمي، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

-جدول رقم 10 :يمثل مدى امتلاكالمعلومات من الإدارة في الوقت المناسبعلى مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	54,5%
غالباً	7	21,2%
أحياناً	8	24,2%
لا	0	
المجموع	33	100,0%

من خلال تحليل الجدول رقم 10، يتضح أن هناك تفاوتاً في مدى توافر المعلومات في الوقت المناسب من قبل الإدارة لموظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو، وهو ما يبرز أهمية هذا الجانب في إطار دراسة تتناول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. فقد أفاد 54.5% من المشاركين (18 موظفًا) بأنهم يتلقون المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب و هذه النسبة تشكل الأغلبية، مما يشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين يشعرون بالرضا تجاه قنوات الاتصال القائمة ويعتبرونها فعالة في تزويدهم بالمعلومات الضرورية للقيام بمهامهم بفعالية. توافر المعلومات في الوقت المناسب يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي العام.

على الرغم من ذلك، هناك 21.2% من المشاركين (7 موظفين) ذكروا أنهم غالبًا ما يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب، مما يدل على وجود بعض التأخير أو التفاوت في التوقيت، إلا أن هذا الأمر لا يعتبر عائقًا كبيرًا بالنسبة لهم. هذا يشير إلى أن الإدارة قد تحتاج إلى تحسين بعض جوانب الاتصال لضمان المزيد من الانتظام والسرعة في توفير المعلومات.

أما 24.2% من الموظفين (8 موظفين) فقد أشاروا إلى أنهم يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب أحيانًا فقط. هذه النسبة تشير إلى وجود تحديات أكبر في نظام الاتصال، حيث يعاني ربع الموظفين من تأخر أو نقص في المعلومات الضرورية، مما قد يؤثر سلبيًا على قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة. هذا الافتقار إلى المعلومات في الأوقات الحرجة قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مستنيرة أو تأخير في تنفيذ المهام، مما يضر بالأداء الوظيفي.

بشكل عام، يعكس هذا التفاوت أهمية تطوير وتعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين لضمان حصول الجميع على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب. تحسين هذا الجانب من الاتصال التنظيمي ليس فقط يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ولكنه أيضًا يمكن أن يخلق بيئة عمل أكثر شفافية وثقة، حيث يشعر الموظفون بالدعم والتمكين من قبل إدارتهم.

- جدول رقم 11: يبين مدى مساعدة البرامج التكوينية للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو في أداء العمال للعمل بكفاءة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
54,5%	18	تساعد
45,5%	15	لا تساعد
100,0%	33	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 11، يتبين أن آراء موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو حول فعالية البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة تتباين بشكل واضح، مما يعكس أهمية هذه البرامج في تحسين الأداء الوظيفي في إطار دراسة تناولت دور الاتصال التنظيمي.

54.5% من المشاركين (18 موظفًا) أفادوا بأن البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة تساعدهم في أداء عملهم بكفاءة. هذه النسبة تشكل الأغلبية، مما يشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين يجدون قيمة مضافة في هذه البرامج. قد تساهم هذه البرامج في تعزيز مهارات الموظفين، زيادة معرفتهم المهنية، وتحسين قدرتهم على التعامل مع المهام والتحديات الوظيفية. الدعم التكويني الذي تقدمه المؤسسة يمكن أن يكون حاسمًا في تطوير الكفاءات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.

على الجانب الآخر، 45.5% من المشاركين (15 موظفًا) أشاروا إلى أن البرامج التكوينية لا تساعدهم في أداء عملهم بكفاءة. هذه النسبة الكبيرة نسبيًا تشير إلى وجود فجوة في تأثير هذه البرامج، مما يعني أن بعض الموظفين ربما يشعرون أن المحتوى التدريبي غير ملائم لاحتياجاتهم أو أن البرامج لا تعالج التحديات الفعلية التي يواجهونها في بيئة العمل و قد يكون ذلك نتيجة لعدم توافق البرامج مع متطلبات الوظائف المختلفة أو لعدم تقديم الدعم الكافي لتطبيق ما تم تعلمه في العمل اليومي.

يعكس هذا التباين في الآراء أهمية إعادة تقييم البرامج التكوينية المقدمة من قبل المؤسسة لضمان أنها تلي احتياجات جميع الموظفين بشكل فعال، تحقيق التوازن في البرامج التكوينية بين النظرية والتطبيق العملي، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الوظائف المختلفة، يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة العامة للأداء الوظيفي داخل المؤسسة، ويعزز من شعور الموظفين بالدعم والتطوير المهني المستمر.

-جدول رقم 12: يمثل مدى مساعدة المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر للمسرح الجهوي "كاتب

ياسين" بولاية تيزي وزو في دقة الأداء

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تساعد	28	84,8%
لا تساعد	5	15,2%
المجموع	33	100,0%

من خلال تحليل الجدول رقم 12، يتضح أن المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر تلعب دورًا مهمًا في تحسين دقة العمل لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. فقد أفاد 84.8% من المشاركين (28 موظفًا) بأن هذه المحادثات تساعدهم على تحقيق دقة أكبر في أداء مهامهم. هذا الرقم المرتفع يشير إلى أن معظم الموظفين يجدون في التواصل الشفوي وسيلة فعّالة لتوضيح التفاصيل والإرشادات، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم ويعزز من جودة العمل. المحادثات الشفوية توفر فرصة فورية للتفاعل مع المشرفين، مما يتيح للموظفين طرح الأسئلة والحصول على توجيهات واضحة بسرعة، وهو ما يساهم بشكل كبير في تحسين الدقة والفاعلية في تنفيذ المهام.

في المقابل، أفاد 15.2% من المشاركين (5 موظفين) بأن المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر لا تساعدهم على تحقيق الدقة. هذا التباين في الرأي قد يعكس وجود بعض التحديات أو الفروقات في كيفية استقبال وتطبيق المعلومات الشفوية، حيث قد يفضل بعض الموظفين أساليب أخرى للتواصل أو يواجهون صعوبة في فهم الرسائل الشفوية بشكل دقيق. يمكن أن يكون هذا نتيجة لعدة عوامل، مثل اختلاف أساليب التواصل بين المشرفين والموظفين أو وجود مشاكل في وضوح الرسائل الشفوية.

نستنتج ان أهمية المحادثات الشفوية كأداة فعّالة في تعزيز دقة العمل وجودته من خلال تحسين التواصل بين الموظفين والمشرفين ومع ذلك من الضروري أيضًا مراعاة احتياجات وتفضيلات جميع الموظفين في أساليب التواصل، مما قد يتطلب التفكير في تحسينات أو تقديم بدائل تناسب تلك الفئة الصغيرة التي قد لا تجد في المحادثات الشفوية وسيلة فعّالة لتحقيق الدقة المطلوبة.

-جدول رقم 13: يبين مدى فعالية الإعلانات كوسيلة لإيصال التعليمات على مستوى مسرح الجهوي

"كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو في دقة الأداء

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	66,7%
لا	11	33,3%
المجموع	33	100,0%

من خلال تحليل الجدول رقم 13، يتضح أن هناك تباينًا في آراء موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو بشأن فعالية الإعلانات كوسيلة لإيصال التعليمات بسرعة. فقد أفاد 66.7% من المشاركين (22 موظفًا) بأنهم يعتبرون الإعلانات وسيلة هامة وفعّالة في إيصال التعليمات بسرعة. هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن أكثر من ثلثي الموظفين يجدون في الإعلانات أداة فعّالة لضمان وصول التعليمات في الوقت المناسب. استخدام الإعلانات يمكن أن يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق والحد من التأخيرات أو سوء الفهم، حيث تتيح وسيلة مرئية ومباشرة لنقل المعلومات الهامة إلى الجميع بسرعة.

من ناحية أخرى، أشار 33.3% من المشاركين (11 موظفًا) إلى أنهم لا يعتبرون الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة. هذه النسبة تعكس أن هناك جزءًا من الموظفين لا يرون فعالية كافية في استخدام الإعلانات كوسيلة للتواصل. قد تكون الأسباب وراء ذلك متعددة، مثل عدم وضوح الرسائل، قلة التكرار، أو عدم الاهتمام الكافي بالمتابعة والتأكد من فهم المحتوى المعلى.

من خلال هذا التباين في الآراء نستنتج ان أهمية النظر في تحسين طرق التواصل داخل المؤسسة. في حين أن الإعلانات قد تكون فعّالة لكثير من الموظفين، قد يكون من الضروري تعزيز هذه الأداة أو اعتماد وسائل تواصل إضافية لضمان وصول التعليمات بشكل فعّال إلى جميع الموظفين. تحسين أساليب التواصل يمكن أن يساعد في تلبية احتياجات جميع الأفراد وضمان تنفيذ التعليمات بشكل أكثر كفاءة.

-جدول رقم: 14 يبين مدى تحقيق لإدارة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو للتغييرات في الوظائف والأنظمة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
42,4%	14	إضافة وظيفة أو وظائف جديدة
15,2%	5	سحب مصلحة أو وظيفة
42,4%	14	تعديلات في قواعد العمل و الأنظمة
100,0%	33	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 14، يتضح أن الإدارة في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو قد أجرت مجموعة من التغييرات الهامة التي أثرت على هيكل العمل والإجراءات التنظيمية. فقد أفاد 42.4% من المشاركين (15 موظفًا) بأن الإدارة قد أضافت وظيفة أو وظائف جديدة. هذا التوسع في الهيكل الوظيفي يمكن أن يعكس محاولة لتحسين الكفاءة وتلبية احتياجات جديدة في العمل، من خلال توزيع المهام بشكل أفضل وتوفير دعم إضافي للفرق. إضافة الوظائف قد تسهم في تحسين سير العمل وزيادة فعالية الأداء.

في المقابل، 15.2% من المشاركين (5 موظفين) أشاروا إلى أن الإدارة قد قامت بسحب مصلحة أو وظيفة. هذه النسبة تشير إلى أن هناك تغييرات تمثلت في إلغاء أو تعديل بعض الوظائف، وهو ما قد يكون له تأثيرات متباينة على سير العمل. سحب الوظائف قد يؤدي إلى زيادة العبء على الموظفين المتبقين أو قد يتطلب إعادة تنظيم الموارد والمهام لضمان استمرارية العمل بكفاءة.

أخيرًا، 42.4% من المشاركين (14 موظفًا) أكدوا أن هناك تعديلات قد أُجريت في قواعد العمل والأنظمة. هذه التعديلات تعكس وجود تغييرات في السياسات أو الإجراءات المتبعة، مما يمكن أن يكون له تأثير كبير على كيفية أداء الموظفين لمهامهم وتنظيم سير العمل داخل المؤسسة. التعديلات في قواعد العمل قد تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية، لكنها قد تستدعي فترة من التكيف والتدريب لضمان فهم الموظفين وتطبيقهم لهذه التغييرات بشكل فعال.

يبرز هذا التوزيع التغييرات المتنوعة التي أجرتها الإدارة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي والإجراءات في المؤسسة. من الضروري أن تقوم الإدارة بتوفير دعم مناسب للموظفين خلال فترة الانتقال، لضمان تحقيق التحسينات المنشودة وتعزيز الأداء الوظيفي، وكذلك التعامل مع أي تحديات قد تطرأ نتيجة لهذه التغييرات.

-جدول رقم 15: يبين مدى مناسبة الظروف المتاحة لإنجاز العمل على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
12,1%	4	مناسبة بشكل جيد
87,9%	29	متوسط
100,0%	33	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 15، يتضح أن تقييم الموظفين للظروف المتاحة لإنجاز العمل في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يظهر تبايناً ملحوظاً. فقد أفاد 87.9% من المشاركين (29 موظفاً) بأن الظروف المتاحة لإنجاز العمل هي "متوسطة"، هذه النسبة الكبيرة تعكس أن معظم الموظفين يرون أن البيئة والموارد الحالية تلي احتياجاتهم بشكل مقبول، لكنها ليست مثالية. هذا يشير إلى وجود جوانب قد تحتاج إلى تحسين لضمان توفير بيئة عمل أفضل تدعم الأداء الوظيفي وتعزز فعالية الموظفين.

في المقابل، فقط 12.1% من المشاركين (4 موظفين) يشعرون بأن الظروف المتاحة لإنجاز العمل "مناسبة بشكل جيد". هذه النسبة الصغيرة تعكس أن القليل من الموظفين يعتبرون أن جميع جوانب بيئة العمل تلي احتياجاتهم بشكل كامل وتساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة.

نستنتج ان الحاجة إلى تحسين بيئة العمل والموارد المتاحة للموظفين. بينما يرى غالبية الموظفين أن الظروف الحالية متوسطة، فإن هذا يشير إلى وجود مجال كبير للتحسين. تحسين بيئة العمل، وتوفير الموارد الضرورية، وتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية الأداء وتعزيز الإنتاجية. تعتبر هذه الخطوات ضرورية لتحقيق بيئة عمل تدعم النجاح الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة.

-جدول رقم 16: يبين الأسلوب الإنصالي المستخدم على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
90.90%	30	الاتصال الشفوي
9.09%	3	الاتصال الكتابي
100%	33	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 16، يتضح أن أسلوب الاتصال المستخدم على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو تتوزع بين الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي، فقد أفاد الاتصال الشفوي ب % 90,90 أن الموظفين يستخدمون الاتصال الشفوي بشكل كبير داخل المؤسسة فهي تلعب دورا هاما في تحسين أداء أعمالهم ومهامها، فالموظفين يجدون فعالية التواصل بينهم وفهم بينهم عند مواجهة الصعوبات داخل المنظمة. نستنتج أن الاتصال الشفوي هي أداة رئيسية لتواصل الموظفين فيما بينهم، ولتحقيق أهداف في جميع جوانب العمل لصالح المنظمة.

-جدول رقم 17 : يبين طبيعة الاتصال السائد داخل المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
60,6%	20	الاتصال الرسمي
39,4%	13	الاتصال الغير الرسمي
100,0%	33	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 17، يتضح أن طبيعة الاتصال السائد داخل المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو تتوزع بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي بشكل ملحوظ، فقد أفاد 60.6% لقي الاتصال التنظيمي اهتمام من قبل المسيرين وأصحاب القرار داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها، وذلك للدور الذي يلعبه في ضمان استمرار وسير المؤسسات بشكل حسن من خلال توفيره لمختلف المعلومات والمعارف والقرارات للموظفين، وهذا ما يعكس على أدائهم بشكل ايجابي وعالي في تنفيذ مختلف المهام الموكلة إليهم، كما تعد فعالية الاتصال التنظيمي من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فقد ارتأينا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمرشح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي الذي كان على النمو التالي: إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟ والذي تمحورت حوله أربع أسئلة فرعية تمثلت في:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الفردي للعمال؟

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الجماعي للعمال؟

ما طبيعة الاتصال التنظيمي؟

ما هي أهم العوامل التي يجب أن تتوفر لنجاح الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء؟

فقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تم الدراسة الميدانية في المرشح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو على عينة مكونة من 33 عامل، وبعد تطبيق المقاييس تمت المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها وفق برنامج SPSS وقد وصلنا إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال في المرشح الجهوي كاتب ياسين.

من المشاركين بأن الاتصال الرسمي هو النوع السائد في المؤسسة وهذا يشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن الأساليب الرسمية مثل الاجتماعات الرسمية، التوجيهات المكتوبة، والإجراءات المنظمة تلعب دورًا رئيسيًا في التواصل داخل المؤسسة، الاتصال الرسمي يعزز من تنظيم العمل ويوفر إطارًا واضحًا لنقل المعلومات وتنفيذ السياسات والإجراءات.

من جهة أخرى، أشار 39.4% من المشاركين إلى أن الاتصال غير الرسمي له وجود أيضًا. هذا النوع من الاتصال يتضمن المحادثات غير الرسمية والاتصالات اليومية التي تتم بشكل غير رسمي بين الموظفين، مثل المحادثات الجانبية أو تبادل المعلومات غير الموثقة. الاتصال غير الرسمي يمكن أن يلعب دورًا في تعزيز العلاقات بين الزملاء وتبادل المعلومات بشكل غير رسمي، لكنه قد لا يوفر دائمًا المستوى نفسه من الدقة والتنظيم مثل الاتصال الرسمي.

بوجه عام، يعكس هذا التوزيع أهمية كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي في بيئة العمل. بينما يعد الاتصال الرسمي الأساس لتنظيم العمل وتطبيق السياسات، فإن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يساهم في تحسين التفاعل بين

الموظفين وتبادل الأفكار. لتحقيق تواصل فعال وشامل، من الضروري أن يتم دمج هذين النوعين من الاتصال بشكل يضمن تلبية احتياجات جميع جوانب التواصل في المؤسسة.

-جدول رقم 18 : يمثل مساعدة المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر على دقة الأداء في العمل على المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	81,8%
لا	1	3,0%
أحيانا	5	15,2%
المجموع	33	100,0%

من خلال تحليل الجدول رقم 18، يتضح أن غالبية موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يرون أن المحادثات الشفوية مع المشرفين المباشرين تلعب دورًا مهمًا في تحسين دقة أداء عملهم. فقد أفاد 81.8% من المشاركين بأن المحادثات الشفوية مع مشرفهم المباشر تساعدهم على تحقيق دقة أكبر في أداء مهامهم. هذا الرقم الكبير يعكس أن معظم الموظفين يعتبرون التواصل الشفوي وسيلة فعالة لتحسين الدقة في العمل، حيث يوفر لهم فرصة فورية لتوضيح التفاصيل واستقبال التوجيهات مباشرة، مما يقلل من احتمال حدوث الأخطاء ويعزز من جودة العمل.

من ناحية أخرى، أشار 15.2% من المشاركين إلى أن المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر تساعدهم أحيانًا في تحسين دقة الأداء، مما يعني أن تأثير هذا النوع من التواصل قد يكون غير منتظم أو يعتمد على الظروف المحددة. هؤلاء الموظفون قد يجدون فائدة من المحادثات الشفوية في بعض الحالات، لكنهم قد يحتاجون إلى وسائل دعم إضافية لتحقيق دقة مستمرة في العمل.

أما 3.0% من المشاركين فقد أفادوا بأن المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر لا تساعدهم في تحسين دقة عملهم. هذه النسبة الصغيرة تعكس أن هناك بعض الموظفين الذين لا يجدون فعالية في هذا النوع من التواصل، وقد يكون لديهم تفضيلات أخرى أو يواجهون صعوبات في الاستفادة من المحادثات الشفوية.

نستنتج ان أهمية المحادثات الشفوية كأداة رئيسية لتحسين دقة العمل بالنسبة للغالبية العظمى من الموظفين. ومع ذلك، من المهم أخذ آراء الموظفين الذين لا يرون نفس الفائدة في الاعتبار، والعمل على توفير أساليب دعم أخرى لضمان تحقيق دقة عالية في جميع جوانب العمل.

جدول رقم 19: يبين وسائل الاتصال المستخدمة داخل مؤسسة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
63,6%	21	المقابلة
12,1%	4	التقارير
18,2%	6	الهاتف
6,1%	2	الاجتماعات
100,0%	33	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 19، يتضح أن وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة تتنوع بشكل ملحوظ. فقد أظهرت النتائج أن 63.6% من المشاركين يفضلون استخدام المقابلات كوسيلة رئيسية للتواصل داخل المؤسسة. هذا يشير إلى أن المقابلات تعد الأسلوب الأكثر شيوعاً بين الموظفين، حيث توفر فرصة للتفاعل الشخصي المباشر، مما يساعد في تبادل المعلومات بوضوح وفهم التفاصيل بشكل أفضل.

في المقابل، يستخدم 12.1% من المشاركين التقارير كوسيلة اتصال. هذا يشير إلى أن التقارير تلعب دوراً محدوداً نسبياً في التواصل داخل المؤسسة، وقد تُستخدم في حالات معينة تتطلب توثيق المعلومات أو تقديم تقارير رسمية.

أما 18.2% من المشاركين فيفضلون استخدام الهاتف كوسيلة للتواصل. استخدام الهاتف يمكن أن يكون مفيداً في حالات الاتصال السريع وتبادل المعلومات العاجلة، لكنه قد لا يوفر نفس درجة التفصيل والتفاعل الشخصي التي توفرها المقابلات.

وأخيراً، أشار 6.1% من المشاركين إلى أنهم يستخدمون الاجتماعات كوسيلة للتواصل. هذا العدد الصغير قد يعكس أن الاجتماعات ليست الوسيلة الأكثر استخداماً في المؤسسة، وربما يتم استخدامها في حالات خاصة أو لمناقشة مواضيع معينة.

بوجه عام، يعكس هذا التوزيع تفضيلات متنوعة لوسائل الاتصال بين الموظفين، مع تفضيل واضح للمقابلات كوسيلة رئيسية. يمكن أن يساعد فهم هذه التفضيلات في تحسين استراتيجيات التواصل داخل المؤسسة وضمان تلبية احتياجات جميع الأطراف بفعالية.

- جدول رقم 20: يبين أكثر أنواع الاتصال الرسمي الأكثر استخداماً على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
63,6%	21	الاتصال النازل
36,4%	12	الاتصال الأفقي
100,0%	33	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 20، يتضح أن هناك تبايناً في استخدام أنواع الاتصال داخل المؤسسة. فقد أظهرت النتائج أن 63.6% من المشاركين (21 موظفًا) يعتبرون الاتصال النازل هو النوع الأكثر استخدامًا داخل المؤسسة. الاتصال النازل يشير إلى تدفق المعلومات من المستويات العليا في الإدارة إلى المستويات الأدنى، مثل التوجيهات والسياسات الجديدة والإجراءات التنفيذية. هذا النوع من الاتصال يعد أساسيًا في ضمان أن التعليمات والتوجيهات تصل إلى جميع الموظفين بشكل فعال، مما يساعد في تنسيق العمل وضمان التزام الجميع بالإجراءات والسياسات المعتمدة.

في المقابل، أفاد 36.4% من المشاركين (12 موظفًا) بأن الاتصال الأفقي هو النوع الأكثر استخدامًا. الاتصال الأفقي يشير إلى تبادل المعلومات بين الموظفين في نفس المستوى الإداري أو بين الأقسام المختلفة، ويعزز التعاون والتنسيق بين الفرق. يعتبر هذا النوع من الاتصال مهمًا لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد في نفس المستوى، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتسهيل حل المشكلات.

في الأخير نستنتج أهمية كل من الاتصال النازل والأفقي في المؤسسة. بينما يعتبر الاتصال النازل أساسيًا لنقل التوجيهات والسياسات من الإدارة العليا إلى الموظفين، فإن الاتصال الأفقي يعزز التعاون والتنسيق بين الفرق المختلفة. تحسين وتوازن استخدام هذين النوعين من الاتصال يمكن أن يساهم في تحقيق فعالية أعلى في التواصل داخل المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي.

- جدول رقم 21: يبين تأثير مستوى اهتمام إدارة باقتراحات الموظفين على مستوى المسرح الجهوي "كاتب

ياسين" بولاية تيزي وزو على إخلاصهم في العمل

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
كثيرا	15	45,5%
متوسط	17	51,5%
قليلًا	1	3,0%
المجموع	33	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن اهتمام الإدارة باقتراحات الموظفين المتعلقة بأداء عملهم له تأثير كبير على مستوى الإخلاص في العمل لدى موظفي المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. يبرز هذا التأثير من خلال النتائج التي أظهرت أن 51.5% من المشاركين (17 موظفًا) يرون أن هذا الاهتمام قد زاد من إخلاصهم في العمل بشكل متوسط. وهذا يعني أن معظم الموظفين يشعرون بأن تقدير الإدارة لآرائهم وملاحظاتهم يعزز من التزامهم، حيث يشعرون بأن مشاركتهم لها قيمة وأن مساهماتهم تؤخذ بعين الاعتبار.

على الجانب الآخر، أفاد 45.5% من المشاركين (15 موظفًا) بأن اهتمام الإدارة باقتراحاتهم قد زاد من إخلاصهم في العمل كثيرًا. يظهر هذا أن هؤلاء الموظفين يعتقدون أن الانتباه الجاد لاقتراحاتهم يلعب دورًا رئيسيًا في زيادة دافعهم والتزامهم. عندما يشعر الموظفون بأن اقتراحاتهم تؤدي إلى تغييرات ملموسة أو تُعتبر ذات أهمية في تحسين بيئة العمل، فإن ذلك يعزز من روح الانتماء لديهم ويدفعهم للعمل بجدية أكبر.

أما 3.0% من المشاركين (موظف واحد) فقد أشاروا إلى أن هذا الاهتمام قد أثر قليلاً على إخلاصهم في العمل. هذه النسبة الصغيرة تشير إلى أن هناك بعض الموظفين الذين قد لا يشعرون بأن إدارة الاقتراحات لها تأثير كبير على دافعهم أو التزامهم. قد يكون ذلك نتيجة لعدم إدراكهم الفعلي للتأثير الذي تحدثه اقتراحاتهم أو لوجود عوامل أخرى تؤثر على مستويات إخلاصهم في العمل.

توضح هذه النتائج أهمية تبني الإدارة لاستراتيجيات تواصل فعالة تعزز من مشاركة الموظفين وإدماجهم في عمليات تحسين الأداء. اهتمام الإدارة بالاقتراحات وتقديرها له تأثير إيجابي ملحوظ على إخلاص الموظفين في العمل، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

-جدول رقم 22: يبين مدى مساهمة التغيير في الوظيفة لإنجاز أعمال أخرج على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	48,5%
لا	6	18,2%
أحيانا	11	33,3%
المجموع	33	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن هناك تبايناً في مدى تغيير المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظفون لإنجاز أعمال أخرى في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. تُظهر النتائج أن 48.5% من المشاركين (16 موظفًا) يواجهون تغييرات متكررة في مهامهم الوظيفية. يشير ذلك إلى أن ما يقارب نصف الموظفين يتم تكليفهم بمهام إضافية أو بديلة بشكل دوري، مما يعكس بيئة عمل تتطلب مرونة واستجابة سريعة للتغيرات. هذه التغييرات قد تكون ضرورية لتلبية احتياجات العمل المتنوعة أو لمواجهة التحديات المتغيرة، وقد تساعد في تعزيز مهارات الموظفين وتوسيع خبراتهم.

في المقابل، أفاد 33.3% من المشاركين (11 موظفًا) بأنهم أحياناً يتم تغييرهم لإنجاز أعمال أخرى. يعني ذلك أن التغييرات في المهام ليست متكررة ولكنها تحدث بشكل غير منتظم. هذه الحالة تشير إلى أن الموظفين قد يتعاملون مع تعديلات في مهامهم حسب الحاجة، مما يتطلب منهم التكيف بشكل مرن مع المهام الجديدة عند حدوثها. هذا النمط من التغيير قد يكون له تأثير على قدرة الموظفين على التركيز على مهامهم الأساسية ويستدعي إدارة فعالة لضمان استمرارية الأداء الجيد.

أما 18.2% من المشاركين (6 موظفين) فقد أفادوا أنهم لا يتم تغييرهم لإنجاز أعمال أخرى. يشير ذلك إلى أن هؤلاء الموظفين يعملون ضمن نطاق محدد وثابت من المهام، مما قد يعزز من قدرتهم على التخصص والتركيز على أداء معين. هذا الاستقرار في المهام يمكن أن يساعد في تحسين كفاءتهم في مجالات محددة، ولكنه قد يحد من تنوع تجاربهم الوظيفية.

-جدول رقم 23: يمثل مدى اتصال الإدارة من أجل تحسين مستوى الأداء للعمال على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	54,5%
لا	4	12,1%
أحيانا	11	33,3%
المجموع	33	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن هناك تباينًا واضحًا في مدى اتصال الموظفين بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائهم في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. تُظهر النتائج أن 54.5% من المشاركين (18 موظفًا) يعتقدون بأهمية التواصل مع الإدارة كوسيلة لتحسين أدائهم، حيث أنهم يتصلون بالإدارة بشكل منتظم لهذا الغرض. هذا يشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين يرون أن الحصول على التوجيه والدعم من الإدارة يلعب دورًا حيويًا في تحسين أدائهم الوظيفي. يعكس هذا الارتباط القوي أهمية وجود قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء.

من جهة أخرى، 33.3% من المشاركين (11 موظفًا) أفادوا أنهم يتصلون بالإدارة لتحسين مستوى أدائهم أحيانًا. يعني ذلك أن الاتصال مع الإدارة ليس دائمًا، بل يحدث عندما يواجهون تحديات أو عندما يحتاجون إلى دعم محدد. يشير هذا إلى أن هؤلاء الموظفين يعترفون بأهمية التواصل ولكن يستخدمونه بشكل انتقائي وفقًا لاحتياجاتهم وتطورات العمل.

أما 12.1% من المشاركين (4 موظفين) أشاروا إلى أنهم لا يتصلون بالإدارة لتحسين مستوى أدائهم. تعكس هذه النسبة وجود فئة من الموظفين الذين قد لا يرون ضرورة كبيرة في التواصل مع الإدارة لتحسين أدائهم أو قد يفضلون معالجة المشكلات بشكل مستقل. قد يكون هذا ناتجًا عن عدم الثقة في فعالية التواصل أو تفضيلهم لأساليب عمل فردية.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج تباينًا في مدى اتصال الموظفين بالإدارة بهدف تحسين أدائهم، مما يبرز أهمية تعزيز قنوات التواصل وتوفير الدعم اللازم لضمان تحسين الأداء الوظيفي.

- جدول رقم 24 يمثل: تأثير درجة إهتمام الإدارة بأداء العمل والإخلاص في العمل على مستوى الأداء للعمال على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
45,5%	15	كثيرا
36,4%	12	متوسط
18,2%	6	قليلا
100,0%	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن اهتمام الإدارة بأداء عمل الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يلعب دورًا هامًا في تعزيز إخلاصهم في العمل وتشير النتائج إلى أن 45.5% من المشاركين (15 موظفًا) يشعرون بأن اهتمام الإدارة قد زاد من إخلاصهم في العمل بشكل كبير. هذا يعني أن تقارير الأداء والتقدير الذي يقدمه الإدارة يساهم بشكل فعال في تعزيز التزام هؤلاء الموظفين، مما يجعلهم أكثر حافزًا للعمل بجدية والتفاني في مهامهم.

من جانب آخر، أفاد 36.4% من المشاركين (12 موظفًا) بأن اهتمام الإدارة بأداء عملهم قد زاد من إخلاصهم في العمل بشكل معتدل. يعكس هذا أن التأثير الإيجابي للإدارة ملحوظ ولكنه ليس بنفس الدرجة التي يشعر بها القسم الأكبر من الموظفين ويرجع ذلك إلى أن التقدير والتشجيع الذي يتلقونه له تأثير غير مباشر على مستوى إخلاصهم، مما يدل على أهمية استمرار التواصل والتحفيز لتحسين الأداء.

أما 18.2% من المشاركين (6 موظفين) أشاروا إلى أن اهتمام الإدارة قد زاد من إخلاصهم في العمل بشكل طفيف فقط. تعكس هذه النسبة وجود فئة من الموظفين الذين قد يشعرون بأن التأثير ليس كبيرًا، مما قد يكون نتيجة لعدة عوامل مثل طبيعة التقدير المقدم أو مدى تكراره.

بوجه عام، تُظهر هذه النتائج أن الاهتمام والتقدير من قبل الإدارة لهما تأثير إيجابي ملموس على إخلاص الموظفين في عملهم لذا يمكن القول إن تعزيز هذا الاهتمام يمكن أن يكون له تأثير كبير في رفع مستويات التزام الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل عام، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز فعالية العمل داخل المؤسسة.

- جدول رقم 25 يمثل: مدى تلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجاز العمل على مستوى

الأداء للعمال على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	81,8%
لا	6	18,2%
المجموع	33	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن هناك تبايناً ملحوظاً في مدى تلقي الموظفين لعبارات الشكر من المشرفين المباشرين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو بخصوص سرعة إنجازهم للعمل، وتُظهر النتائج أن 81.8% من الموظفين (27 موظفاً) يتلقون عبارات شكر من مشرفيهم على سرعة إنجاز المهام. يشير هذا إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون بأن جهودهم تُقدَّر ويتم الاعتراف بها بشكل إيجابي، هذا التقدير يساهم في تعزيز شعورهم بالإنجاز ويحفزهم على الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والالتزام في العمل.

من ناحية أخرى، 18.2% من الموظفين (6 موظفين) أفادوا بعدم تلقيهم عبارات شكر من المشرفين على سرعة إنجازهم للعمل. هذه النسبة توضح أن هناك فئة صغيرة من الموظفين قد لا يحصلون على التقدير الذي يستحقونه، مما قد يؤثر على شعورهم بالتقدير والتحفيز. هذه الحالة تشير إلى الحاجة إلى تحسين آليات التقدير والتحفيز لضمان أن جميع الموظفين يشعرون بتقدير جهودهم ويستمتعون في تقديم أفضل ما لديهم.

تُبرز هذه النتائج أهمية التقدير الإيجابي في تعزيز دافع الموظفين وتحفيزهم. وجود ثقافة تقدير فعالة يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الروح المعنوية بين العاملين.

- جدول رقم 26 يمثل مدى امتلاك العمال للفرصة في التحدي أثناء العمل على مستوى الأداء للعمال على

مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	84,8%
لا	5	15,2%
المجموع	33	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن هناك رغبة قوية في التحدي بين الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو خلال أدائهم لعملهم. تُظهر النتائج أن 84.8% من المشاركين (28 موظفاً) يمتلكون رغبة في التحدي أثناء عملهم. يشير هذا إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بالحافز والتحملي في مهامهم، مما يعكس

توافر روح المبادرة والطموح لديهم. الرغبة في التحدي قد تكون مؤشرًا على أن الموظفين يبحثون عن فرص لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، وهو ما يمكن أن يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

في المقابل، 15.2% من المشاركين (5 موظفين) أفادوا بأنهم لا يملكون رغبة في التحدي أثناء عملهم. هذه النسبة تعكس وجود فئة من الموظفين الذين قد لا يشعرون بالتحفيز للتعامل مع التحديات، مما قد يؤثر على مستوى إبداعهم وابتكارهم في العمل، قد يكون من الضروري في هذه الحالة البحث عن طرق لتحفيز هذه الفئة وتشجيعها على تقبل التحديات كوسيلة لتحسين أدائها.

تعكس هذه النتائج وجود رغبة قوية في التحدي بين معظم الموظفين، وهو ما يمكن أن يكون دافعًا كبيرًا لتحسين الأداء والابتكار في المؤسسة، تشجيع هذه الرغبة وتعزيز بيئة العمل التي تدعم التحديات يمكن أن يساهم في تعزيز التزام الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

— جدول رقم 27: يبين مدى مساهمة التخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد على مستوى المسرح

الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
75,8%	25	في الكثير من الأحيان
24,2%	8	في بعض الأحيان
100,0%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم 27، يظهر أن معظم الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يخططون مسبقًا لتحقيق أداء جيد في عملهم. تُظهر النتائج أن 75.8% من المشاركين (25 موظفًا) يخططون في الكثير من الأحيان للوصول إلى أداء متميز. يشير هذا إلى أن هؤلاء الموظفين يضعون استراتيجيات وتدابير مسبقًا لضمان تحقيق أهدافهم وتحسين جودة أدائهم، مما يعكس التزامهم العالي ورغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.

من ناحية أخرى، 24.2% من المشاركين (8 موظفين) أفادوا أنهم يخططون في بعض الأحيان للوصول إلى الأداء الجيد، تعكس هذه النسبة أن هؤلاء الموظفين يضعون خططًا لتحقيق الأداء الجيد بشكل أقل انتظامًا. قد يشير ذلك إلى أنهم يفضلون التفاعل مع المهام بناءً على الظروف الحالية بدلاً من وضع استراتيجيات مسبقًا، مما قد يؤثر على مدى اتساق أدائهم.

نستنتج أن التخطيط المسبق يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء، حيث أن غالبية الموظفين يقومون بوضع خطط لتحقيق نتائج جيدة بانتظام، تشجيع جميع الموظفين على تبني استراتيجيات التخطيط يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

– جدول رقم 28 يمثل: تنفيذ مدى تنفيذ التعليمات بدقة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية

تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	63,6%
غالبًا	1	3,0%
أحيانًا	11	33,3%
المجموع	33	100,0%

من خلال الجدول رقم 28، يتضح أن غالبية الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو ينفذون التعليمات بحذافيرها. تُظهر النتائج أن 63.6% من المشاركين (21 موظفًا) يُقدِّون التعليمات بشكل كامل. يعكس هذا التقدير أن هؤلاء الموظفين يلتزمون بدقة بتطبيق التعليمات الموجهة إليهم، مما يساهم في الحفاظ على جودة العمل وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

في المقابل، 33.3% من المشاركين (11 موظفًا) أفادوا بأنهم ينفذون التعليمات أحيانًا، مما يشير إلى أنهم قد يطبقون التعليمات بشكل غير منتظم أو بناءً على الظروف، و قد يكون هذا مرتبطًا بوجود بعض التحديات أو المواقف التي تجعل تنفيذ التعليمات بشكل كامل غير ممكن دائمًا.

أما 3.0% من المشاركين (موظف واحد) أفاد بأنه ينفذ التعليمات غالبًا، مما يعكس نسبة صغيرة من الموظفين الذين قد لا يكون لديهم الالتزام الكامل بتنفيذ التعليمات، وقد يحتاجون إلى تحسين في هذا الجانب لضمان تحقيق أفضل النتائج.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين يلتزمون بتطبيق التعليمات بدقة، وهو ما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال. تعزيز الالتزام الكامل بتطبيق التعليمات يمكن أن يساعد في تحقيق نتائج متسقة وموثوقة في العمل.

-جدول رقم 29: يبينمدالتفكيرفي الحلول لمختلف المشاكل المصادفة للأداء على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
78,8%	26	في كثير من الأحيان
21,2%	7	في بعض الأحيان
100,0%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم 29، يتضح أن معظم الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يقومون بالتفكير في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أثناء أداء عملهم. تُظهر النتائج أن 78.8% من المشاركين (26 موظفًا) يفكرون في الحلول لمشاكل العمل في كثير من الأحيان. يعكس هذا التقدير أن هؤلاء الموظفين يبذلون جهدًا كبيرًا في البحث عن حلول فعالة للتحديات التي تواجههم، مما يساهم في تحسين أدائهم ويساعد في تجاوز الصعوبات التي قد تنشأ في بيئة العمل.

من ناحية أخرى، 21.2% من المشاركين (7 موظفين) أفادوا أنهم يفكرون في الحلول للمشاكل في بعض الأحيان. قد يعني ذلك أنهم يواجهون صعوبة في التفكير بشكل منتظم في الحلول أو قد يكون لديهم تحديات في التعامل مع بعض المشكلات بشكل فعال.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج أن معظم الموظفين يتخذون خطوات نشطة للتفكير في حلول للمشاكل التي يواجهونها، مما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من المبادرة والإبداع في التعامل مع التحديات. تعزيز هذه الإستراتيجية يمكن أن يساعد في تحسين القدرة على حل المشكلات وتحقيق نتائج إيجابية في العمل.

-جدول رقم 30: يمثل تقديم نوعية الحوافز المقدمة للموظفين من قبل إدارة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
15,2%	5	حوافز مادية
33,3%	11	حوافز معنوية
51,5%	17	لا توجد حوافز
100,0%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم 30، يتبين أن هناك تفاوتاً في مدى اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز للموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. تُظهر النتائج أن 51.5% من المشاركين (17 موظفًا) أفادوا بعدم وجود حوافز تقدمها الإدارة على الإطلاق. هذه النسبة تعكس عدم توفر أي شكل من أشكال التحفيز لدى أكثر من نصف الموظفين، مما قد يؤثر على مستوى الحافز والرضا الوظيفي لديهم.

في المقابل، 33.3% من المشاركين (11 موظفًا) أشاروا إلى أن الإدارة تقدم حوافز معنوية. هذا يعني أن هناك بعض الجهود المبذولة لتقدير وإشادة أداء الموظفين من خلال وسائل معنوية، مثل التقدير العلني والشكر، وهو ما يمكن أن يساعد في تعزيز الدافع والروح المعنوية.

أما 15.2% من المشاركين (5 موظفين) أفادوا بأن الإدارة تقدم حوافز مادية، مثل المكافآت المالية أو المكافآت الأخرى، هذه النسبة الصغيرة تشير إلى أن الحوافز المادية ليست متاحة بشكل واسع، وقد يكون لها تأثير محدود على تحسين الأداء والتحفيز مقارنةً بالحوافز المعنوية.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج أن تحسين استراتيجيات التحفيز يمكن أن يكون له تأثير كبير على رفع مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، فوجود نظام حوافز شامل يشمل الحوافز المادية والمعنوية يمكن أن يسهم في زيادة الدافع وتعزيز الالتزام بين الموظفين.

-جدول رقم 31: يبين مدى وجود الرغبة والاستعداد لدى العمال للمشاركة في تطوير الأداء المسرح

الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
81,8%	27	نعم
18,2%	6	لا أدري
100,0%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم 31، يتضح أن هناك رغبة قوية واستعدادًا كبيرًا بين الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو للمشاركة في تطوير الأداء. تُظهر النتائج أن 81.8% من المشاركين (27 موظفًا) أعربوا عن استعدادهم ورغبتهم في المشاركة في تطوير الأداء. يعكس هذا الالتزام العالي رغبة الموظفين في المساهمة بنشاط في تحسين الأداء وزيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.

في المقابل، 18.2% من المشاركين (6 موظفين) أشاروا إلى أنهم لا يدركون ما إذا كانوا مستعدين للمشاركة في تطوير الأداء أو أنهم غير متأكدين من استعدادهم. قد يعكس هذا عدم وضوح في فهم دورهم في عمليات التطوير أو حاجة إلى مزيد من التوضيح والدعم من الإدارة بشأن كيفية المشاركة.

بوجه عام، تدل هذه النتائج على وجود قاعدة قوية من الموظفين المستعدين للمساهمة في تطوير الأداء، مما يمكن أن يكون أساساً قوياً لبناء استراتيجيات تحسين الأداء وإشراك الموظفين في المبادرات التطويرية بشكل فعال، تشجيع هذه الرغبة والاستفادة منها يمكن أن يسهم في تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء الوظيفي.

- جدول رقم 32: يبين مدى السماح للموظف بين المشاركة في عملية تقييم الأداء المسرح الجهوي "كاتب

ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	27,3%
لا	19	57,6%
غالباً	5	15,2%
المجموع	33	100,0%

من خلال الجدول رقم 32، نلاحظ تبايناً في مدى السماح للموظفين بالمشاركة في عملية تقييم أدائهم في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو. حيث أن 57.6% من المشاركين أفادوا بعدم السماح لهم بالمشاركة في عملية تقييم أدائهم، وهو ما يشير إلى وجود فجوة كبيرة في إشراك الموظفين في هذه العملية الحيوية، وقد يكون هذا التوجه ناتجاً عن عدم وجود نظام واضح ومحدد لإشراك الموظفين، أو بسبب ثقافة المؤسسة التي قد تفضل الأساليب التقليدية في تقييم الأداء، عدم إشراك الموظفين قد يؤدي إلى شعورهم بعدم الشفافية والعدالة في العملية التقييمية، مما يمكن أن يؤثر سلباً على دافعهم وأدائهم العام.

في المقابل، 27.3% من الموظفين أكدوا أنهم يُسمح لهم بالمشاركة في تقييم أدائهم، مما يدل على وجود بعض الجهود نحو إشراك الموظفين في العملية التقييمية. هذا يمثل خطوة إيجابية نحو تحسين الشفافية وتعزيز شعور الموظفين بالإنصاف، إلا أن هذه الجهود تحتاج إلى توسيع لتشمل جميع الموظفين، حيث أن إشراكهم في هذه العملية يمكن أن يؤدي إلى تحسين دقة التقييمات ويزيد من رضاهم الوظيفي.

أما 15.2% من المشاركين أفادوا بأنهم يُسمح لهم غالبًا بالمشاركة في تقييم أدائهم، مما يعكس أن هناك فرصًا للمشاركة ولكن بشكل غير منتظم. هذه النسبة تشير إلى وجود إمكانيات لتفعيل المشاركة بشكل أكثر انتظامًا ومنهجية.

تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحسين عملية تقييم الأداء لتكون أكثر شمولاً وشفافية. من خلال تطوير آليات مشاركة واضحة وتدريب الموظفين والمشرفين على كيفية إدارة وتقديم التقييمات، يمكن للمؤسسة تعزيز الثقة والرضا بين الموظفين وتحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء الوظيفي.

– جدول رقم 33: يبين كيفية تتبع إدارة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو لتقييم أداء الأداء الموظفين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
57,6%	19	تقارير سنوية
42,4%	14	الكفاءة والجدارة
0%	0	إجراء اختبارات
0%	0	كشف النقاط
100,0%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم 33، يتبين أن الإدارة في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو تعتمد على نوعين رئيسيين من المعايير لتقييم أداء الموظفين. حيث تُظهر البيانات أن 57.6% من المشاركين يعتبرون أن الإدارة تعتمد بشكل رئيسي على التقارير السنوية في تقييم الأداء. تُعدُّ التقارير السنوية أداة شائعة في العديد من المؤسسات لتقييم الأداء، حيث يتم جمع معلومات شاملة حول أداء الموظف على مدار العام. هذا النوع من التقييم يوفر صورة متكاملة حول الإنجازات والتحديات التي واجهها الموظف، ولكنه قد يفتقر إلى المرونة والتفاصيل الدقيقة التي يمكن أن توفرها التقييمات المنتظمة أو المستمرة.

في الوقت نفسه، 42.4% من المشاركين أشاروا إلى أن الكفاءة والجدارة تُعد من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء. يشير هذا إلى أن هناك تركيزًا على تقييم المهارات والقدرات الفعلية للموظف في أداء مهامه. تعتمد هذه الطريقة على تقييم جوانب محددة مثل الكفاءة الفنية والقدرة على تحقيق الأهداف والابتكار في العمل. كما أن تقييم الكفاءة والجدارة يمكن أن يقدم رؤى قيمة حول أداء الموظف بناءً على معايير موضوعية تتعلق بجودة العمل وإمكانية التطوير.

يُظهر هذا التوزيع بين المعايير اعتماد الإدارة على نهج مزيج في تقييم الأداء، يجمع بين التقارير السنوية الشاملة وتقييم الكفاءة والجدارة المتخصص. يُعدُّ هذا النهج مفيداً لأنه يوفر توازناً بين النظرة العامة الشاملة والتفاصيل الدقيقة لأداء الموظف. ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك مجال لتحسين هذا النظام من خلال دمج تقييمات أكثر تكراراً، مثل التقييمات الفصلية أو النصف سنوية، التي يمكن أن تعطي صورة أدق وأكثر تفصيلاً عن الأداء المستمر والتطورات على مدار العام. كذلك، قد تكون هناك حاجة لتطوير أدوات تقييم إضافية لتغطية جميع جوانب الأداء بشكل أكثر شمولية وضمان تقديم تغذية راجعة فعالة تعزز من تطوير الموظفين وتحسين أدائهم.

-جدول رقم 34: يبين مستوي تقدير نظام الإعلام داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ممتاز	2	6,1%
حسن	25	75,8%
متوسط	6	18,2%
المجموع	33	100,0%

من خلال تحليل جدول رقم 34، نجد أن تقدير الموظفين لنظام الإعلام داخل المؤسسة يعكس تقييماً عاماً يعتبر غالباً إيجابياً، مع بعض المجالات للتحسين. حيث يُظهر الجدول أن 75.8% من المشاركين يعتبرون نظام الإعلام في المؤسسة جيداً. يشير هذا إلى أن معظم الموظفين يرون أن النظام المتبع في تواصل المعلومات وإيصالها فعال إلى حد كبير، مما يعكس قدرة النظام على تلبية احتياجات التواصل اليومية وتوفير المعلومات الضرورية بشكل مناسب.

ومع ذلك، يُلاحظ أن 18.2% من الموظفين يصفون النظام بأنه متوسط. وهذا يدل على وجود بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتلبية توقعات جميع الموظفين بشكل أفضل. قد يشير هذا التقدير إلى أن النظام قد يكون فعالاً ولكنه لا يزال يفتقر إلى بعض الميزات أو الكفاءات التي يمكن أن تعزز من جودته بشكل أكبر.

فيما يخص 6.1% من المشاركين الذين قيموا النظام بأنه ممتاز، فإن هذه النسبة تعكس مجموعة صغيرة من الموظفين الذين يعتقدون أن نظام الإعلام يتفوق بشكل كبير في تلبية احتياجاتهم وإيصال المعلومات بفعالية مثلى.

بناءً على هذه النتائج، من الواضح أن هناك رضا عاماً عن نظام الإعلام داخل المؤسسة، ولكن هناك أيضاً فرصة لتحسينه. يمكن التركيز على تعزيز جوانب النظام التي تعتبر متوسطة وتحقيق تطور كبير في كفاءته لتلبية احتياجات

جميع الموظفين بشكل أفضل. تطوير آليات التواصل وضمان تحديث المعلومات بشكل دوري وفعال قد يساهم في رفع مستوى تقدير الموظفين للنظام وتعزيز فعاليته داخل المؤسسة.

-جدول رقم 35: يبين مدى استفادة الموظفين من الخبرات لتحقيق الإبداع في العمل على مستوى المسرح

الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	90,9%
لا	3	9,1%
المجموع	33	100,0%

يبين الجدول رقم 35، أن الغالبية العظمى من الموظفين في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يشعرون بأنهم يستفيدون من خبراتهم ومهاراتهم لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملهم. حيث أن 90.9% من المشاركين أفادوا بأنهم يستفيدون من رصيد ما تعلموه واكتسبوه من خبرات في تحقيق إبداع في عملهم. يعكس هذا الرقم العالي مدى استغلال الموظفين للمعرفة والمهارات التي حصلوا عليها لتحسين أدائهم وإضافة قيمة جديدة إلى مهامهم اليومية. يمكن أن يكون هذا مؤشراً إيجابياً على وجود بيئة داعمة للتطوير الشخصي والإبداع، حيث يشجع الموظفون على استخدام خبراتهم في ابتكار حلول جديدة وتقديم أفكار مبدعة.

في المقابل، 9.1% من المشاركين أفادوا بأنهم لا يستفيدون من خبراتهم في تحقيق الإبداع في عملهم. قد يشير هذا إلى وجود تحديات أو قيود قد تعيق الاستفادة الكاملة من المهارات والخبرات المكتسبة، مثل نقص الدعم أو الفرص للتطبيق العملي، أو ربما عدم توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار.

بناءً على هذه النتائج، يمكن أن تستفيد المؤسسة من تعزيز استراتيجياتها لدعم استخدام الخبرات والمعرفة في تعزيز الإبداع. توفير فرص تدريب إضافية، إنشاء بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والممارسات المبتكرة، والتأكيد على أهمية الاستفادة من المهارات الشخصية يمكن أن يساعد في زيادة مستوى الإبداع بين جميع الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق نتائج متميزة في العمل.

-جدول رقم 36: يبين امتلاك القدرة على التخطيط لنجاح العمل على مستوى المسرح الجهوي "كاتب

ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
100,0%	33	نعم
0%	0	لا
100%	33	المجموع

يوضح جدول رقم 36 أن 100% من الموظفين المشاركين في الدراسة يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح عملهم. هذا يدل على أن جميع الأفراد في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو يشعرون بالثقة والتمكن فيما يتعلق بالتخطيط لتحقيق النجاح في مهامهم الوظيفية.

وجود هذا المستوى العالي من القدرة على التخطيط يشير إلى أن المؤسسة قد تكون قد نجحت في خلق بيئة عمل تتيح للموظفين الحرية والمساحة للتخطيط والإعداد لتنفيذ مهامهم بشكل فعال. كما يمكن أن يدل ذلك على توفر مهارات التخطيط كجزء أساسي من متطلبات العمل اليومية في المسرح.

من ناحية أخرى، هذه النتيجة تشكل فرصة مهمة للإدارة للاستفادة من هذا التوجه الإيجابي لدى الموظفين، وذلك من خلال تعزيز القدرات التخطيطية وتحفيزهم لتطبيق مهاراتهم في التخطيط بطرق إبداعية. يمكن أيضاً تعزيز هذه القدرة عبر برامج تدريب إضافية ومزيد من التركيز على التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، مما سيعزز من كفاءة أداء المؤسسة بشكل عام.

-جدول رقم 37: يبين مدى اعتماد المشرف على الموظف في أداء بعض الأعمال على مستوى المسرح

الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	60,6%
لا	1	3,0%
أحيانا	12	36,4%
المجموع	33	100,0%

يوضح جدول رقم 37 أن 60.6% من الموظفين يشعرون بأن المشرف يعتمد عليهم في أداء بعض الأعمال بشكل دائم، بينما 36.4% منهم يشيرون إلى أن الاعتماد عليهم يحدث أحيانا، و 3% فقط يؤكدون أن المشرف لا يعتمد عليهم على الإطلاق.

هذه النتائج تشير إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بأنهم جزء أساسي من سير العمل في المؤسسة، مما يعكس مستوى الثقة الذي يمنحه المشرفون لهم. الاعتماد المستمر على الموظفين يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، وهو عامل مهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي.

أما نسبة 36.4% الذين يتم الاعتماد عليهم أحيانا، فقد يكون ذلك مرتبطاً بنوعية المهام أو حاجة المشرف للتأكد من أن بعض الموظفين يملكون القدرة والخبرة الكافية لأداء بعض المهام المحددة.

بالتالي، يظهر هذا الجدول أن هناك علاقة تعاون قوية بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة، إلا أن هناك فرصة لتحسين هذه العلاقة بالنسبة للنسبة الصغيرة التي لا يتم الاعتماد عليها بشكل كافٍ، ربما من خلال تدريبهم بشكل أكبر أو منحهم فرصاً لتنمية مهاراتهم.

-جدول رقم 38: يمثل مدى الاهتمام بحضور الدورات التكوينية الخاصة على مستوى المسرح الجهوي

"كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
33,3%	11	في كثير من الأحيان
63,6%	21	في بعض الأحيان
3,0%	1	المجموع
100,0%	33	المجموع

يوضح جدول رقم 38 مستوى اهتمام الموظفين بحضور الدورات التكوينية الخاصة داخل المؤسسة، مما يعكس توجهات الموظفين نحو التطوير الذاتي والمهني ودور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

33.3% من الموظفين (11 موظفًا) يبدون اهتمامًا كبيرًا بحضور الدورات التكوينية بانتظام. يشير هذا إلى وعيهم العميق بأهمية التدريب المستمر في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم المهنية، مما يساهم في تطوير أدائهم اليومي وزيادة كفاءتهم في العمل. هؤلاء الموظفون يرون في التدريب فرصة لاكتساب معارف جديدة، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواكبة التغييرات داخل المؤسسة وتطوير مهاراتهم بما يخدم أهداف العمل.

63.6% من الموظفين (21 موظفًا) يحضرون الدورات التكوينية بين الحين والآخر. هذه النسبة الكبيرة قد تشير إلى اهتمام معتدل لدى الموظفين، قد يكون مرتبطًا بعوامل مثل ضغط العمل، أو توقيت الدورات، أو مدى توافر الموارد التدريبية، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الفئة لا تزال تدرك أهمية التدريب، إلا أن التردد في الحضور بشكل مستمر قد يكون بسبب عوائق تنظيمية أو شخصية تتطلب اهتمامًا من الإدارة لضمان الاستفادة الكاملة من فرص التدريب المتاحة.

3% من الموظفين (1 موظف) لا يشاركون في الدورات التكوينية إلا نادرًا، وهو مؤشر على وجود فئة صغيرة لا ترى في التدريب فائدة كبيرة أو قد تواجه تحديات تعوق مشاركتها مثل عدم وجود الحوافز أو عدم ملاءمة الدورات لاحتياجاتهم العملية.

من خلال هذه البيانات، يتضح أن الغالبية العظمى من الموظفين تهتم بالتدريب بقدر معين، سواء كان ذلك بشكل منتظم أو غير منتظم، على الرغم من أن هناك اهتمامًا ملموسًا بالتدريب، إلا أن الإدارة قد تحتاج إلى تطوير استراتيجيات تحفيزية تهدف إلى تشجيع الموظفين على الانخراط بشكل أكبر في الدورات التكوينية،

خصوصًا لأولئك الذين لا يشاركون بشكل منتظم. يمكن أن يشمل ذلك تقديم حوافز، تحسين جداول التدريب، وتخصيص محتوى تدريبي يلائم احتياجات جميع الموظفين، مما يساهم في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

-جدول رقم 39: يمثل مدى تردد الموظفين في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة على مستوى المسرح

الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	6	18,2%
لا	20	60,6%
أحياناً	7	21,2%
المجموع	33	100,0%

يشير جدول رقم 39 إلى مدى تردد الموظفين في التعامل مع الأعمال الشديدة الصعوبة داخل المؤسسة، وهو مؤشر مهم على قدرة الفريق على مواجهة التحديات وتحمل المسؤوليات. من الجدول، نرى أن غالبية الموظفين، بنسبة 60.6% (20 موظفًا)، أكدوا أنهم لا يترددون في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة و هذه النسبة تعكس وجود ثقافة مهنية متينة داخل المؤسسة، حيث يتسم الموظفون بالثقة في قدراتهم والقدرة على تجاوز العقبات، مما يعزز الأداء العام ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

على الجانب الآخر، نجد أن 21.2% من الموظفين (7 موظفين) يترددون أحياناً في القيام بهذه المهام الصعبة. هذه الفئة قد تعكس تفاوتاً في مستوى المهارات أو الخبرة بين الموظفين، مما يؤدي إلى ترددهم في التعامل مع الأعمال التي تتطلب جهداً إضافياً أو خبرة متقدمة. قد تكون هذه الحالات بحاجة إلى تطوير قدراتهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تحسين مهاراتهم الفنية والتنظيمية، مع توفير التوجيه والدعم المناسبين من قبل الإدارة.

أما بالنسبة للفئة التي أظهرت تردداً واضحاً في التعامل مع المهام الشديدة الصعوبة، والتي تمثل 18.2% من العينة (6 موظفين)، فقد يكون السبب في هذا التردد نابغاً من عدم توفر التدريب الكافي أو نقص الثقة في النفس، هذه الفئة تحتاج إلى دعم إضافي، سواء كان ذلك من خلال تعزيز برامج التدريب التي تركز على المهام المعقدة أو تقديم مزيد من التحفيز والتشجيع من قبل المشرفين المباشرين.

يُظهر الجدول أن الأغلبية تتمتع بثقة عالية في التعامل مع الأعمال الشاقة، لكن تبقى الحاجة إلى دعم الفئة التي تواجه تحديات أكبر بالتالي، يمكن للإدارة تحسين الأداء العام من خلال تعزيز التدريب المستمر، وتوفير بيئة تشجيعية تُعزز من ثقة الموظفين بقدرتهم على التعامل مع الصعوبات بشكل فعال.

-جدول رقم 40: يمثل مدى النقاش مع الزملاء بهدف تحسين الأداء على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	42,4%
أحياناً	19	57,6%
المجموع	33	100,0%

يشير الجدول رقم 40 إلى مدى اهتمام الموظفين بالنقاش مع زملائهم بهدف تحسين الأداء داخل المؤسسة. حيث يظهر أن 42.4% من الموظفين (14 موظفًا) يناقشون زملاءهم بشكل دائم لتحسين الأداء، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود تعاون وتبادل للخبرات بين الموظفين. هذا النوع من النقاشات يساهم في تعزيز بيئة العمل الجماعية ويؤدي إلى تطوير الأفكار وتحسين أساليب العمل، مما يؤثر إيجاباً على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة.

أما بالنسبة للفئة الأكبر من الموظفين، والتي تمثل 57.6% (19 موظفًا)، فهم يناقشون زملاءهم في بعض الأحيان فقط. قد يكون ذلك نتيجة لضغوط العمل أو عدم توفر الفرص الكافية للنقاشات المتكررة. هذه الفئة تحتاج إلى تشجيع أكبر على المشاركة في النقاشات المهنية المنتظمة، حيث أن التواصل المتكرر بين الزملاء يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتبادل الحلول والأفكار وتحسين الأداء بشكل مستمر.

نستنتج هناك اهتماماً ملحوظاً بالنقاش بين الزملاء، ولكن يمكن تحسين هذا الجانب من خلال تعزيز ثقافة الحوار والتعاون المستمر بين جميع الموظفين. قد يكون من المفيد أن تقوم الإدارة بتنظيم اجتماعات أو جلسات نقاش دورية تشجع على تبادل الأفكار والخبرات، مما يعزز من روح الفريق ويساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

– جدول رقم 41: يبين مداهمية تقييم الإدارة لأداء الموظف على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية

تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
كثيرا	23	69,7%
متوسط	8	24,2%
قليلا	2	6,1%
المجموع	33	100,0%

يُظهر الجدول رقم 41 أن تقييم الأداء من قِبَل الإدارة يُعتبر عملية مهمة بالنسبة لغالبية الموظفين داخل المؤسسة. حيث يُشير 69.7% من الموظفين (23 موظفًا) إلى أن تقييم الأداء هو عملية ذات أهمية كبيرة. هذا الاهتمام يعكس مدى تقدير الموظفين لدور التقييم في تحسين الأداء الوظيفي، ويبرز الوعي بأهمية الحصول على ملاحظات بناءة تساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

من جهة أخرى، يُظهر الجدول أن 24.2% من الموظفين (8 موظفين) يرون أن تقييم الأداء يتمتع بأهمية متوسطة. قد يعزى ذلك إلى نقص في الفهم الكامل لدور التقييم أو ربما إلى عدم وجود علاقة واضحة بين التقييم والتطوير الفعلي. هذا يشير إلى الحاجة لمزيد من التوضيح والتأكيد على كيفية استفادة الموظفين من عمليات التقييم وكيف يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على مسيرتهم المهنية.

أما 6.1% من الموظفين (2 موظفين) الذين يعتبرون التقييم ذا أهمية قليلة، فقد يكونون يعانون من نقص الثقة في العملية التقييمية أو قد يكون لديهم شعور بعدم ارتباط التقييم بمكافآت أو فرص تطوير حقيقية. يُعدّ هذا المؤشر مهمًا لأنه يكشف عن وجود فجوة في إدراك أهمية التقييم وتأثيره، مما يستدعي تحسين آليات التقييم وتقديم تغذية راجعة أكثر شفافية وبناءة.

بناءً على هذه البيانات، من الضروري أن تواصل الإدارة تعزيز أهمية عملية التقييم من خلال التواصل الواضح والمستمر مع الموظفين، وتوفير ملاحظات بناءة تتماشى مع تطلعاتهم المهنية. كما يجب أن يكون هناك تحفيز واضح وارتباط بين نتائج التقييم وفرص التقدم والترقيات، لضمان أن تظل عملية التقييم فعالة ومفيدة في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمي

-جدول رقم 42: يمثل مدى الاستفادة من الخبرات لتحقيق الإبداع في أداء الموظفين للعمل على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
في كثير من الأحيان	27	81,8%
نعم	6	18,2%
لا	0	0%
المجموع	33	100,0%

يبين الجدول رقم 42 أن معظم الموظفين يحققون استفادة ملحوظة من خبراتهم السابقة في تعزيز إبداعهم في الأداء الوظيفي. حيث أن 81.8% من الموظفين (27 موظفًا) يستفيدون من رصيد ما تعلموه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملهم بشكل متكرر. هذا الرقم يعكس استعداد الموظفين لاستخدام المهارات والمعرفة المكتسبة سابقًا لتطوير حلول جديدة وابتكارات تساهم في تحسين أدائهم وإسهامهم في نجاح المؤسسة.

في المقابل، يشير 18.2% من الموظفين (6 موظفين) إلى أنهم يستفيدون من خبراتهم في تحقيق الإبداع بشكل أقل تكرارًا. قد يكون ذلك بسبب محدودية الفرص لتطبيق ما تعلموه في سياق عملهم الحالي، أو ربما عدم وجود الدعم الكافي من المؤسسة لتحفيز الإبداع والابتكار.

تشير هذه البيانات إلى أن هناك قاعدة قوية من الموظفين الذين يواصلون تطبيق خبراتهم بفعالية لإضفاء طابع إبداعي على أعمالهم، مما يعزز من قيمة الابتكار في المؤسسة. ومن المهم أن تواصل الإدارة توفير بيئة ملائمة تشجع على استخدام الخبرات السابقة وتدعم جهود الإبداع. يمكن أن يشمل ذلك تنظيم ورش عمل، وتقديم دعم مستمر، وتشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين لزيادة فرص الاستفادة من التجارب والخبرات في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

– جدول رقم 43: يمثل مدى إستشارة الزملاء في الأمور المجهولة على مستوى المسرح الجهوي " كاتب

ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
42,4%	14	في كثير من الأحيان
57,6%	19	في بعض الأحيان
100,0	33	المجموع

يظهر الجدول رقم 43 أن زملاء العمل يترددون على الاستشارة بانتظام بشأن المسائل التي يجهلونها، بفضل الاهتمام الواسع الذي يبديه بعض الموظفين في كل تفاصيل عملهم. حيث أن 42.4% من الموظفين (14 موظفًا) يذكرون أن زملاءهم يستشيرونهم في كثير من الأحيان حول الأمور التي لا يعرفونها، مما يعكس الثقة الكبيرة التي يضعها الزملاء في معرفتهم وخبراتهم.

أما 57.6% من الموظفين (19 موظفًا) فيشيرون إلى أنهم يُستشارون في بعض الأحيان فقط، مما يدل على أن الاستشارات تتم بشكل أقل انتظامًا وقد يكون هذا مرتبطًا بتنوع الاحتياجات والمواضيع التي قد تكون خارجة عن نطاق اهتمام بعض الزملاء أو قد يشير إلى عدم كفاية الوقت أو الموارد المتاحة للإجابة على جميع الاستفسارات بشكل مستمر.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك رغبة قوية لدى الموظفين في الاستفادة من الخبرات والمعرفة المتاحة داخل الفريق، مما يساهم في تحسين التعاون وتبادل المعرفة، من المهم أن تواصل الإدارة تعزيز بيئة العمل التعاونية من خلال تشجيع الاستشارات المتبادلة وتعزيز دعم الزملاء لبعضهم البعض، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وزيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.

-جدول رقم 44: يبين مدى تأثير اهتمام الإدارة في زيادة إخلاص الموظف في العمل على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	90,9%
لا	3	9,1%
المجموع	33	100,0%

يوضح الجدول رقم 44 أن اهتمام الإدارة بالموظفين يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز إخلاصهم والتزامهم بالعمل. حيث أن 90.9% من الموظفين (30 موظفًا) أكدوا أن اهتمام الإدارة قد زاد بشكل ملحوظ من إخلاصهم في أداء مهامهم. هذه النسبة العالية تعكس العلاقة القوية بين اهتمام الإدارة وارتفاع مستوى التحفيز والإخلاص لدى الموظفين. عندما يشعر الموظفون أن الإدارة توليهم اهتمامًا حقيقيًا وتقديرًا لجهودهم، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي والإسهام بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.

من ناحية أخرى، يشير 9.1% من الموظفين (3 موظفين) إلى أنهم لا يشعرون بأن اهتمام الإدارة قد أثر بشكل كبير على إخلاصهم، هذا قد يكون نتيجة لعدم وجود تفاعل كافٍ من الإدارة أو نقص في الدعم الذي يتلقونه، قد يكون أيضًا بسبب عوامل فردية تتعلق بالموظفين أنفسهم أو بيئة العمل المحيطة.

تشير هذه النتائج إلى أن الاهتمام من قبل الإدارة ليس فقط يعزز من رضا الموظفين، ولكنه أيضًا يزيد من مستوى الالتزام والإخلاص لديهم لتحقيق هذا، ينبغي على الإدارة أن تستمر في تعزيز علاقاتها مع الموظفين من خلال التواصل الفعال، تقديم الدعم والتقدير المناسب، والاعتراف بالإنجازات. من خلال هذه الجهود، يمكن للإدارة أن تعزز من دوافع الموظفين وتساعد في تحقيق الأداء الأمثل والنجاح المؤسسي المستدام.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم 45 : يمثل العلاقة بين متغيرات الجنس والعمر مع مدى وصول التعليمات الأوامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل.

				العمر			
احيانا	غلبا	لا	نعم				
0	3	2	1	التكرار	الجنس	الجنس	اقل من 30 سنة
0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	النسبة			
1	2	0	0	التكرار	انثى		
33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	النسبة			
1	5	2	1	التكرار	المجموع		
11,1%	55,6%	22,2%	11,1%	النسبة			
1	3	0	3	التكرار	الجنس	الجنس	من 31 سنة الى 40 سنة
14,3%	42,9%	0	42,9%	النسبة			
0	1	0	5	التكرار	انثى		
0,0%	16,7%	0	83,3%	النسبة			
1	4	0	8	التكرار	المجموع		
7,7%	30,8%	0	61,5%	النسبة			
%0	2	0	3	التكرار	الجنس	الجنس	من 41 سنة الى 49 سنة

			النسبة	60,0%	0	40,0%	0%
	انثى	التكرار	1	0	0	0	0
		النسبة	100,0%	0	0,0%	0%	0
	المجموع	التكرار	4	0	2	0	0
		النسبة	66,7%	0	33,3%	0%	0
من 50 سنة فما فوق	الجنس	التكرار	5	0	0	0	0
	الجنس	النسبة	100,0%	0	0%	0%	0
	المجموع	التكرار	5	0	0	0	0
		النسبة	100,0%	0	0%	0%	0
المجموع	الجنس	التكرار	12	2	8	1	1
		النسبة	52,2%	8,7%	34,8%	4,3%	4,3%
	انثى	التكرار	6	0	3	1	1
		النسبة	60,0%	0,0%	30,0%	10,0%	10,0%
	المجموع	التكرار	18	2	11	2	2
		النسبة	54,5%	6,1%	33,3%	6,1%	6,1%

يبين الجدول رقم 45 العلاقة بين متغيرات الجنس والعمر ومدى وصول التعليمات والأوامر والمنشورات

المتعلقة بتنظيم العمل. يتضح من البيانات أن هناك تبايناً واضحاً في استجابة الأفراد بناءً على العمر والجنس، مما

يسلط الضوء على مدى تأثير هذين المتغيرين في فعالية التواصل داخل المؤسسة.

بالنسبة للفئة العمرية الأقل من 30 سنة، نلاحظ أن استجابات الذكور تشير إلى وجود بعض التحديات في وصول التعليمات إليهم، حيث أن 16.7% فقط منهم أكدوا أنهم يتلقون التعليمات بانتظام ("نعم")، بينما 33.3% منهم أشاروا إلى أنهم لا يتلقونها ("لا"). ولكن ما يلفت الانتباه هو أن نصف هذه الفئة (50%) أكدوا وصول التعليمات غالبًا، وهو ما يشير إلى أن التعليمات قد تصلهم بشكل غير منتظم. بالمقابل، كانت استجابات الإناث في هذه الفئة تتركز بشكل رئيسي على الخيار "غالبًا" بنسبة 66.7%، مما يعكس أن التعليمات تصل إلى هذه الفئة بشكل أكثر انتظامًا مقارنة بالذكور، ولكن ليس بشكل كامل.

أما في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، فنلاحظ أن نسبة الذكور الذين أشاروا إلى أنهم يتلقون التعليمات بانتظام بلغت 42.9%، وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما مقارنة بالفئة الأصغر سنًا. في المقابل، لم يسجل أي من الذكور في هذه الفئة العمرية استجابة بـ"لا"، مما يشير إلى تحسن في فعالية التواصل. من ناحية الإناث، كانت نسبة اللواتي أجبن بـ"نعم" مرتفعة بشكل ملحوظ (83.3%)، مما يدل على أن التعليمات تصل إليهن بفعالية أكبر مقارنة بالذكور. هذه النتائج تشير إلى أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تتلقى التعليمات بشكل أكثر انتظامًا مقارنة بالفئة الأصغر.

في الفئة العمرية من 41 إلى 49 سنة، نلاحظ استمرار ارتفاع نسبة الذكور الذين يتلقون التعليمات بانتظام، حيث بلغت 60.0%، مع تسجيل نسبة أقل لمن أجابوا بـ"غالبًا" (40.0%)، مما يعكس استقرارًا في التواصل. أما بالنسبة للإناث في هذه الفئة، فقد أظهرت البيانات أن 100% منهن أجبن بـ"نعم"، وهو ما يدل على أن التعليمات تصل إليهن بشكل كامل ومنتظم.

أخيرًا، في الفئة العمرية 50 سنة فما فوق، كانت نسبة الاستجابة بـ"نعم" 100% بالنسبة للذكور، مما يدل على أن هذه الفئة تتلقى التعليمات والأوامر بشكل كامل دون أي عوائق. هذا يعكس فعالية التواصل مع الفئات الأكبر سنًا مقارنة بالفئات الأصغر، حيث يبدو أن الفئة الأكبر تعتمد بشكل أكبر على التعليمات والأوامر الصادرة وتتابعها بانتظام.

بشكل عام، يشير التحليل إلى أن التعليمات تصل بشكل أفضل للفئات العمرية الأكبر، وخاصة بالنسبة للإناث في الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة. في المقابل، يواجه الأفراد في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بعض التحديات في تلقي التعليمات بانتظام، خاصة الذكور. يعكس هذا التباين أهمية تعديل استراتيجيات التواصل

لتناسب مع احتياجات كل فئة عمرية وجنس، مع التركيز على تحسين قنوات الاتصال للشباب لضمان وصول التعليمات بوضوح وفعالية.

الجدول رقم 46: طبيعة الاتصال السائد داخل إدارة المسرح الجهوي كاتب ياسين حسب الأقدمية في العمل.

المجموع	الاتصال الغير الرسمي	الاتصال الرسمي		
3	1	2	التكرار	اقل من 5 سنوات
100,0%	33,3%	66,7%	النسبة	
15	6	9	التكرار	من 5 الى 10 سنوات
100,0%	40,0%	60,0%	النسبة	
15	6	9	التكرار	اكثر من 10 سنوات
100,0%	40,0%	60,0%	النسبة	
33	13	20	التكرار	المجموع
100,0%	39,4%	60,6%	النسبة	

يبين الجدول رقم 46 طبيعة الاتصال السائد داخل إدارة المسرح الجهوي كاتب ياسين وفقاً للأقدمية في العمل، مما يوضح العلاقة بين عدد سنوات العمل ونوع الاتصال الذي يعتمد عليه الموظفون، سواء كان الاتصال رسمياً أو غير رسمي. يُظهر الجدول أن هناك ميلاً واضحاً نحو الاعتماد على الاتصال الرسمي بين الموظفين في مختلف مستويات الأقدمية، وإن كان الاتصال غير الرسمي حاضراً أيضاً ولكن بنسب متفاوتة.

بالنسبة للموظفين الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، نجد أن الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداماً بنسبة 66.7%. وهذا أمر متوقع في المؤسسات، حيث يميل الموظفون الجدد إلى الالتزام بالقنوات الرسمية للتواصل، نظراً لحداثة عهدهم بالبيئة المهنية وعدم قدرتهم بعد على التكيف مع الأنماط غير الرسمية التي قد تتطلب علاقات شخصية أو فهماً أعمق لهيكل المؤسسة. في هذه المرحلة، يمثل الاتصال غير الرسمي 33.3% فقط، مما يشير إلى

أن هؤلاء الموظفين قد بدأوا في الانخراط بشكل طفيف في قنوات الاتصال غير الرسمية، ولكنهم لا يعتمدون عليها بشكل أساسي.

عندما نتقل إلى فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، نجد أن النمط يبقى مشابهاً ولكن مع بعض التحولات. الاتصال الرسمي لا يزال مهيمناً بنسبة 60.0%، لكن هناك زيادة ملحوظة في استخدام الاتصال غير الرسمي الذي وصل إلى 40.0%. هذه الزيادة تعكس بداية تحول الموظفين في هذه الفئة العمرية نحو بناء علاقات أقوى مع زملائهم، مما يسمح لهم بالاعتماد بشكل أكبر على الاتصال غير الرسمي. هذه الفئة من الموظفين، بعد قضائهم سنوات أطول في المؤسسة، تكتسب مرونة أكبر في التعامل مع زملاء العمل وتعزز قدرتها على التواصل بطرق غير رسمية تسهل العمل اليومي وتدعم الأداء.

أما بالنسبة للموظفين الذين تتجاوز أقدميتهم 10 سنوات، نلاحظ استمرار النمط نفسه تقريباً، حيث يعتمدون بنسبة 60.0% على الاتصال الرسمي، بينما يشكل الاتصال غير الرسمي 40.0%. هذه النتائج توحي بأن حتى مع الأقدمية الكبيرة والخبرة، يبقى الاتصال الرسمي هو القناة المهيمنة في التواصل داخل المؤسسة. ومع ذلك، النسبة الكبيرة للاتصال غير الرسمي تدل على أن هؤلاء الموظفين قد طوروا علاقات قوية وشبكات غير رسمية تساعد في تعزيز التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، وهو أمر شائع في بيئات العمل التي يعمل فيها الأفراد لسنوات طويلة، حيث يصبح التواصل أكثر سلاسة وأقل رسمية.

عند النظر إلى الصورة الشاملة، نجد أن الاتصال الرسمي هو النوع السائد في إدارة المسرح الجهوي كاتب ياسين، حيث يمثل 60.6% من الاتصالات. يعكس هذا الهيكلية والتنظيم المؤسسيين، حيث تعتمد الإدارة على النظم والقنوات الرسمية لضمان التدفق المنظم للمعلومات والقرارات. من جهة أخرى، الاتصال غير الرسمي يشكل نسبة لا يستهان بها تبلغ 39.4%، وهو ما يدل على أهمية العلاقات الشخصية والشبكات غير الرسمية في تعزيز التواصل اليومي. مع مرور الوقت وزيادة الأقدمية، يبدو أن الموظفين يصبحون أكثر ارتياحاً للاعتماد على الاتصال غير الرسمي، مما يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية ومتوازنة تجمع بين الرسمي وغير الرسمي.

في النهاية، يمكن القول إن طبيعة الاتصال داخل إدارة المسرح الجهوي كاتب ياسين تتطور مع مرور الزمن، حيث يبدأ الموظفون الجدد بالاعتماد بشكل أساسي على الاتصال الرسمي، ومع زيادة الأقدمية تتراد أهمية الاتصال غير الرسمي، مما يعزز من فعالية التواصل ويخلق بيئة عمل أكثر انفتاحاً وتعاوناً.

الجدول رقم 47: تقدير نظام الاعلام داخل المؤسسة حسب متغيرا الجنس وصنف العمل.

المجموع	متوسط	حسن	ممتاز	صنف العمل		
				الجنس	الجنس	مسؤول
5	0	4	1	التكرار	الجنس	
100,0%	0	80,0%	20,0%	النسبة		
5	0	5	0	التكرار	انثى	
100,0%	0	100,0%	0,0%	النسبة		
10	0	9	1	التكرار	المجموع	
100,0%	0	90,0%	10,0%	النسبة		
4	2	2		التكرار	الجنس	مسؤول
100,0%	50,0%	50,0%		النسبة		
1	1	0		التكرار	انثى	
100,0%	100,0%	0,0%		النسبة		
5	3	2		التكرار	المجموع	
100,0%	60,0%	40,0%		النسبة		
14	2	11	1	التكرار	الجنس	عامل عادي
100,0%	14,3%	78,6%	7,1%	النسبة		
4	1	3	0	التكرار	انثى	
100,0%	25,0%	75,0%	0,0%	النسبة		
18	3	14	1	التكرار	المجموع	
100,0%	16,7%	77,8%	5,6%	النسبة		
23	4	17	2	التكرار	الجنس	المجموع
100,0%	17,4%	73,9%	8,7%	النسبة		
10	2	8	0	التكرار	انثى	
100,0%	20,0%	80,0%	0,0%	النسبة		
33	6	25	2	التكرار	المجموع	
100,0%	18,2%	75,8%	6,1%	النسبة		

عرض الجدول رقم 47 تقييم نظام الإعلام داخل المؤسسة وفقاً لمتغيري الجنس وصنف العمل، وهو ما

يعكس كيفية رؤية الموظفين للنظام الإعلامي داخل المؤسسة بناءً على موقعهم الوظيفي ونوعهم الاجتماعي. يُقسم

التقييم إلى ثلاث مستويات: "ممتاز"، "حسن"، و"متوسط"، مما يتيح لنا نظرة شاملة على مدى رضا الموظفين عن آليات الإعلام داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بفترة المسؤولين، نجد أن التقييمات تعكس تبايناً بين الذكور والإناث. فقد قيم 20.0% من المسؤولين الذكور النظام الإعلامي بـ"ممتاز"، بينما اختارت الأغلبية (80.0%) تصنيفه كـ"حسن". هذا التقييم الإيجابي يشير إلى أن النظام الإعلامي يؤدي دوراً مقبولاً بالنسبة للمسؤولين الذكور، لكنه لا يصل إلى المثالية التي تجعلهم يعتبرونه "ممتازاً" بشكل كبير. بالنسبة للإناث في هذه الفئة، كانت التقييمات أكثر تواضعاً، حيث قيمن النظام بنسبة 100.0% على أنه "حسن"، دون أي تقييم "ممتاز". هذا يوضح أن المسؤولات يجدن في النظام الإعلامي أداءً جيداً لكن قد يشعرن بوجود بعض النواقص التي تحول دون اعتباره مثالياً.

من جهة أخرى، نرى أن مساعدي المسؤولين لديهم تقييمات متباينة. بالنسبة للذكور، نجد أن نصفهم قيموا النظام على أنه "حسن"، بينما النصف الآخر رأى أنه "متوسط"، وهو ما يبين وجود آراء متناقضة بين هذه الفئة فيما يتعلق بفعالية النظام الإعلامي. قد يشير هذا إلى تحديات في التواصل أو في كيفية وصول المعلومات إليهم. أما بالنسبة للإناث في هذه الفئة، فقد كانت التقييمات متقاربة، حيث رأين أن النظام الإعلامي "حسن" بنسبة 100% أو "متوسط" أيضاً بنسبة 100%. هذه التقييمات تعكس وجود بعض التحديات أو الفجوات في تدفق المعلومات داخل المؤسسة بالنسبة لهذه الفئة، مما يستدعي تحسينات لضمان وصول المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

بالنسبة لفئة العمال العاديين، نلاحظ تنوعاً في التقييمات. فقط 7.1% من الذكور في هذه الفئة رأوا أن النظام الإعلامي "ممتاز"، فيما اعتبرته الغالبية (78.6%) "حسناً"، و14.3% قيموه كـ"متوسط". هذا يعكس أن هناك رضا نسبي عن النظام، ولكن مع وجود تحفظات من قبل شريحة معينة من العمال العاديين حول فعالية النظام الإعلامي في إيصال المعلومات بشكل متكامل وسلس. أما الإناث في هذه الفئة، فقد كانت التقييمات مقاربة لتلك التي قدمها الذكور، حيث رأى 75.0% منهن أن النظام "حسن"، بينما اعتبر 25.0% منهن أنه "متوسط". هذه النسبة تشير إلى أن العمالة النسائية ترى أيضاً أن هناك فرصاً للتحسين، لكنها عمومًا راضية عن أداء النظام الإعلامي.

بشكل عام، يوضح الجدول أن هناك تبايناً في تقييم نظام الإعلام بناءً على كل من الجنس وصنف العمل. التقييمات المتمثلة في "ممتاز" هي الأقل حضوراً بنسبة 6.1%، مما يشير إلى وجود فرص واضحة لتحسين النظام الإعلامي داخل المؤسسة ليصل إلى مستويات أعلى من الرضا. التقييم "حسن" حصل على النسبة الأكبر (75.8%)، وهو ما يعكس قبولاً واسعاً للنظام الإعلامي، ولكنه يشير أيضاً إلى أن النظام لا يزال بحاجة إلى تحسينات للوصول إلى المثالية. أما التقييم "متوسط"، فقد حصل على نسبة 18.2%، مما يعني أن هناك شريحة من الموظفين تشعر بأن النظام الإعلامي يعاني من بعض القصور في الكفاءة.

من هنا، نجد أن المؤسسة يجب أن تركز على تحسين نظام الإعلام والتواصل، خصوصاً فيما يتعلق بالفئات التي قدمت تقييمات "متوسطة". من المهم تعزيز الشفافية وسرعة تدفق المعلومات لضمان أن كل موظف، بغض النظر عن وظيفته أو جنسه، يحصل على المعلومات بوضوح وفي الوقت المناسب. بهذه الطريقة، يمكن رفع مستويات الرضا العام بين جميع الموظفين، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

2- نتائج الدراسة:

نتائج جزئية:

- 1- أغلبية المبحوثين ذكور حيث بلغت نسبتهم 69,7% وهم 23 عامل من أصل 33.
- 2- أغلب العمال أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 39,4% وقدر ب 13 عامل ومن ثم نجد أقل من 30 سنة بنسبة 27,5% وقدر ب 9 عمال وبقي النتائج كانت متفاوت بين من 41 إلى 49 سنة و 50 سنة فما فوق.
- 3- نلاحظ أن مستوى العمال أكثرهم جامعين بنسبة 36,4%.
- 4- أكثر العمال في المسرح الجهوي كاتب ياسين متزوجون بنسبة 66,7%.
- 5- أن أغلب عمال المسرح الجهوي كاتب ياسين هم عمال عاديين بنسبة 54,5% وهم مقدرين ب 18 عامل.
- 6- نلاحظ أن البرامج التكوينية تساعد في تحسين الأداء بنسبة 54,5%.

- 7- أن الإعلانات في المسرح الجهوي كاتب ياسين وسيلة فعالة في الوصول للمعلومات بسرعة وهذا ما قاله 22 عامل بنسبة 66,7%.
- 8- طبيعة الاتصال السائد في المسرح الجهوي كاتب ياسين هو الاتصال الرسمي وهذا بنسبة 60,6%.
- 9- أن أكثر وسائل الاتصال استخداما هي المقابلة وذلك بنسبة 63,6% من الإجابات.
- 10- يتلقى عمال المسرح الجهوي كاتب ياسين عبارات شكر من المشرف وذلك نظرا لسرعة إنجاز عمله وذلك بنسبة 81,8%.
- 11- أن عمال المسرح الجهوي كاتب ياسين 84,8% منهم يجيبون التحدي أثناء العمل.
- 12- عمال المسرح الجهوي كاتب ياسين يملكون الرغبة والاستعداد في المشاركة في تطوير الأداء بنسبة 81,8%.
- 13- أن معيار المستخدم لتقييم الأداء في المسرح الجهوي كاتب ياسين هو التقارير السنوية وذلك ب 57,6% من نسبة الإجابات بالتقارير السنوية.

نتائج العامة:

- 14- يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين المرؤوسين والعمال وهذا يؤدي إلى حل مشاكل المتعلقة بأداء العمال.
- 15- استعداد الأفراد العاملين في المسرح الجهوي كاتب ياسين إلى بذل مجهود مضاعف لتحسين الأداء.
- 16- يوفر الاتصال التنظيمي الجو الملائم للعمال لتعاون والتفاهم والتنسيق بين الأفراد.
- 17- الاتصال التنظيمي يحسن العلاقات ويجد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال يكون منظم.
- 18- أظهرت الدراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.
- 19- يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة حيث تعكس نتائجه إيجابيا.
- 20- الاتصال يوفر عمل يمكن أن يكون فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية والتفاهم والأداء الجيد.

خاتمة

خاتمة:

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة وكل جوانبها المنهجية، النظري وتطبيقي أن الاتصال التنظيمي دور في تحسين الأداء الوظيفي، كونه يساعد على إيجاد حلول ومناخ عمل تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق أهدافها. يعتبر الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء العمال وتشكل دافعها مهما نحو الإنجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات. فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتمام بالغاً للعمال، اعتباره مصدر للنجاح والتميز والإبداع. بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت والتي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود لي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التعاون، الارتباط، التماسك، والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود عبارات شكر وعرفان وتقدير لجهوداتهم مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة.

وفي الأخير يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي له دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو حيث كلما توفرت قنوات اتصال داخل المؤسسة بين الموظفين، كلما حصلنا على أداء جيد بالشكل المرغوب وفي أقل وقت وجهد ممكن، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا نقول أن الاتصال هو الأساسية التي تخلق التنسيق والتفاهم وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداء التي تحقق فعالية الأداء والدقة والسرعة ووضوح في العمل والصراحة في المعلومات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

كتب:

- 1- فاضلي إدريس، *الوجيز في المنهجية والبحث العلمي*، ديوان المطبوعات الجامعية 2008.
- 2- محي الدين مختار، *الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية*، الجزء الأول، منشورات جامعة باتنة.
- 3- د. طاهر خالدة، *محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية*، دار زهران عام 1997.
- 4- د. عبود عبد الله العسكري، *منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية*، دار النير، عام 2006.
- 5- مصطفى طويطي، *التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان*، تطبيقات عملية على برنامج Excel، الجزء الأول، النشر الجامعي العديد، تلمسان، الجزائر، 2008.
- 6- ناصر قاسيمي، *مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال*، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- 7- محمد عزيز، *معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم*، ط الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2009.
- 8- منال مزاهرة، *الاتصال الدولي*، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، طالأولى، 2013.
- 9- محمد منير حجاب، *نظريات الاتصال*، طالأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 10- عبد الفتاح إبراهيم عبد النبي، *تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظري والتطبيقي*، دار العربي
- 11- شوقي ناجي جواد، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، طالأولى، عمان، 2010.
- 12- سامي جمال الدين، *الإدارة والتنظيم الإداري*، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2004.
- 13- علي عبد الوهاب مسلم، *رواية حسن وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات*، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص 278.
- 14- رابع عباش، *مخبر علم اجتماع الاتصال*، علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 15- أحمد زكي بدوي، *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي، فرنسي، عربي*، مكتبة لبنان، بيروت.
- 16- ناصر قاسيمي، *دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل*، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 17- شعبان فرج، *الاتصالات الإدارية*، ط الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 18- الطاهر حرف الله وآخرون، *الوسيط في الدراسات الجامعي*، ط الأولى، الجزائر، دار هومه لنشر والتوزيع، 2009.
- 19- حمداوي وسيلة، *إدارة الموارد البشرية*، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 20- منير بن دريدي، "مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي"، برلين، ألمانيا، العدد السادس، 2019.
- 21- إبن منظور، *لسان عربي*، دار صادر، بيروت، لبنان، 2010.
- 22- حبيب الصحاف، *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي، إنجليزي*، مكتبة لبنان، بيروت، 1997.
- 23- يوسف حجي الطائي، *مؤيد حسن عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*، طالأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 24- عاطف محمد عبير، *إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية*، بدون ط، دار النهضة، العربية، القاهرة، مصر، 1964.
- 25- محمد يسرى منصور، *التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء*، بدون ط، ديوان النشر العربية، بدون بلد، 1986.
- 26- أسامة محمد جردات، *عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء*، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، ط الأولى القاهرة، مصر، 2001.
- 27- عبد الغفار حنفي، *أساسيات إدارة المنظمات*، بدون ط، كتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
- 28- عبد الباقى زيدان، *وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والإدارية*، بدون ط، المكتبة الانجلو، مصر، 1974.
- 29- محمد عودة، *أساليب الاتصال الاجتماعي*، دون ط، كتب الجامعي الحديث، بدون بلد، 1966.
- 30- فوائد الشريف، *نظام الاتصال وعملية الإدارة*، الطبعة الثالثة، المعمر القومي للإدارة العليا، القاهرة، 757.
- 31- عبد الحافظ محمد سلامة، *وسائل التكنولوجيا في التعليم*، بدون طبعة، دار الفكر، عمان، 1998.

قائمة المصادر والمراجع

- 32- دريديوزرفاوي، مهارات الاتصال والكتابة، الشبكة الدولية للتدريب التفاعلي، 20 كانون الأول 2020.
- 33- فوائد الشيخ سالم، مفاهيم إدارية حديثة، بدون ط، بدون نشر، بدون بلد، 1991، ص. 238.
- 34- مُجَد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005.
- 35- خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط الأولى، دار الصفاء، بدون بلد، 2009.
- 36- بسام عبد الرحمن الجرايدية، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة، أردن، 2013.
- 37- مهدي حسين زويليف، علي مُجَد عمر العضالية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، ط الأولى، دار مجداوي، عمان، 1996.
- 38- فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 39- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات الإدارة في الاتصال، بدون طبعة، دار الجماعة للنشر، الإسكندرية، بدون سنة.
- 40- رونالد ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 41- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 42- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 43- أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985.
- 44- عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 45- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار دليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 46- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2001.
- 47- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 48- ربحي مصطفى عليان، أسس المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2007.
- 49- سيد هاشم حسين، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2018.
- 50- سهيلة مُجَد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000.

مجالات:

- 51- سياسة غني، مديني عثمان، "العينة في المجتمع الإحصائي مدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر 2019.
- 52- سمير نصر عبد الوهاب، "دور رجال الأعمال في التطوير الاجتماعي والثقافي بحث اجتماعي"، مجلة كلية الآداب، جامعة بوسعيد، العدد الحادي عشر، يناير 2018.
- 53- الامن بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية"، العدد الثاني، جامعة الجزائر، 2 ديسمبر 2014.
- 54- سريرالحرثسي حياة، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، المجلة الجزائرية في الاقتصاد والإدارة، المجلد 8، العدد 2، 2017.
- 55- شريفة بن عبد الله المالكي، "الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الموظفين لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، وزارة التعليم المملكة العربية السعودية، 2018.
- 56- أحمد مُجَد بن عيسى، رياض أحمد أبازيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي"، الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- 57- الشيخ الدواوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009.

مذكرات:

- 58- شريال مصطفى، دور المصلحة الوطنية في الحد من ظاهرة الإرهاب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الجريمة، جامعة مُجَد الصديق، جيجل، تاسوست، 2010، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 59- ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2010، 2011.
- 60- عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 61- أحمد لمن مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد، البلدة، مارس 2012.
- 62- فاطمة بوحيدش، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الصحية من وجهة نظر الأطباء المرضى والقابلات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013 2014.
- 63- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 64- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.
- 65- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2020.
- 66- حسين محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي في المنظمات، الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، 2010.
- 67- محمد إبراهيم سكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

الملاحق

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



استبيان حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

سيدي / سيديتي:

نتشرف بوضع أيديكم هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال التنظيمي، بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على خصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية والتي تعكس على مستوى أداء الموظفين بالمرشح الجهوي كاتب ياسين، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج ستتواصل إليها هذه الدراسة.

شاكرين مقدرين لكم حسن تعاونكم معنا لانجاز وإتمام معطيات البحث الأكاديمي، تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير.

إرشادات وتوجيهات:

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم الشخصي ومدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به، وما لديكم من خبرة وممارسة مهنية.

يرجى عدم ترك الأسئلة بدون أجوبة ولديكم الحرية بتقديم إضافة ما لديكم من معلومات تخص الموضوع.

لسنا بحاجة إلى كتابة الاسم واللقب.

إشراف دكتورة:

- مسعودة لعريط

الطالبان:

- حميش يوغوطة

- هاني أمين

1- البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر () أنثي ()

2- العمر:

أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة ()

من 41 سنة إلى 49 سنة () من 50 سنة فما فوق ()

3- المستوى الدراسي:

ابتدائي () متوسط ()

ثانوي () جامعي ()

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب () متزوج ()

مطلق () أرمل ()

5- صنف العمل:

مسؤول () مسؤول مساعد () عامل عادي ()

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ()

من 5 إلى 10 سنوات ()

أكثر من 10 سنوات ()

المحور الأول: الاتصال التنظيمي:

7- هل تصلك التعليمات والأوامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل:

نعم () لا () غالبا () أحيانا ()

8- هل تبلغ انشغالاتك ومشكلتك في العمل بواسطة مشرف مباشر:

نعم () لا ()

..... واسطة أخرى أذكرها.....

9- هل تفضل في عملك التواصل مع زملائك كتابيا:

موافق () غير موافق ()

..... طريقة أخرى أذكرها.....

10- هل تملك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب

نعم () لا () أحيانا () غالبا ()

11- تقوم مؤسستك ببرامج تكوينية تساعدك هذه البرامج في أداء عملك بكفاءة:

تساعد () لا تساعد ()

12- هل المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة:

تساعد () لا تساعد ()

13- هل تعتبر الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة

نعم () لا ()

14- هل حققت الإدارة التغييرات التالية:

إضافة وظيفة أو وظائف جديد ()

سحب مصلحة أو وظيفة ()

تعديلات في قواعد العمل والأنظمة ()

يمكن إضافة تعديلات أخرى.....

15- هل ترى أن الظروف المتاحة مناسبة لانجاز العمل:

مناسبة بشكل جيد () متوسط () ضعيف ()

16- ما هو الأسلوب الاتصالي الذي تستخدمه إدارة المسرح الجهوي كاتب ياسين:

الاتصال الشفوي () الاتصال الكتابي ()

17- ما طبيعة الاتصال السائد داخل غدارة المسرح الجهوي كاتب ياسين:

الاتصال الرسمي () الاتصال الغير الرسمي ()

18- هل استخدام المحادثات الشفوية مع مشرفك المباشر يساعد على دقة في أداء عملك

نعم () لا ()

إذا كانت الإجابة لا أو أحيانا لماذا.....

19- ما هي وسائل الاتصال التي تستعملها في اتصالك داخل المؤسسة

المقابلة () التقارير () الهاتف () الطلب الخطي () الاجتماعات ()

وسيلة أخرى أذكرها.....

20- إذا كان الاتصال الرسمي هو الاتصال السائد فما هي أكثر أنواع الاتصال استخداما

الاتصال النازل () الاتصال الصاعد () الاتصال الأفقي ()

(من المسؤول إلى العمال) (من العمال إلى المسؤول) (في نفس الوقت)

21- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل

كثيرا () متوسط () قليلا ()

22- على غرار مهام وظيفتك التي تقوم بها هل يتم تغييرك لانجاز أعمال أخرى

نعم () لا () أحيانا ()

23- ها تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك

نعم () لا () أحيانا ()

24- اهتمام الإدارة بمقترحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد ذلك في إخلاصك في العمل

كثيرا () متوسط () قليلا ()

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

25- هل تتلقى عبارات شكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك للعمل

نعم () لا ()

26- هل تملك الرغبة في التحدي أثناء عملك

نعم () لا ()

27- هل تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد

في الكثير من الأحيان () في بعض الأحيان ()

28- عندما تصلك التعليمات هل تنفذها بحذافيرها

نعم () لا () أحيانا () غالبا () نادرا ()

29- هل تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك في أداء عملك

في كثير من الأحيان () في بعض الأحيان ()

30- هل تهتم الإدارة بتقديم الحوافز للموظفين

- حوافز مادية: العلاوات، الهدايا، المكفآت

- حوافز معنوية: الشكر، التقدير، جوائز تشجيعية.

- لا توجد

31- هل لديك الرغبة والاستعداد للمشاركة في تطوير الأداء

نعم () لا () لا أدري ()

32- هل يسمح لك بالمشاركة في عملية تقييم أدائك

نعم () لا () غالبا () نادرا ()

33- هل تتبع الإدارة المعايير التالية لتقييم أداء الموظفين

تقارير سنوية () إجراء اختبارات () كشف النقاط () الكفاءة والجدارة ()

وبرأيك ما هو الأسلوب الأفضل الذي تراه مناسب لتقييم أدائك.....

34- ما هو تقديرك لنظام الإعلام داخل مؤسستك

ممتاز () حسن () متوسط () ضعيف ()

35- هل تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوعه من الابداع في أداء عملك

نعم () لا ()

36- تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك

نعم () لا ()

37- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة

نعم () لا () أحيانا ()

38- هل تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة

في كثير من الأحيان () في بعض الأحيان ()

39- هل تردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة

نعم () لا () أحيانا ()

40- تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء

نعم () لا () أحيانا ()

41- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة

كثيرا () متوسط () قليلا ()

42- تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك

نعم () لا () أحيانا ()

43- يستشيرك زملاؤك في كثير من الأمور التي يجهلونها لاهتمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك

في كثير من الأحيان () في بعض الأحيان ()

44- اهتمام الإدارة بك زائد من إخلاصك في عملك

نعم () لا ()

الصفحة	الفهرس
	شكر وعرافان
	إهداء
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي
7	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
8	2- أسباب الدراسة
9	3- أهمية الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
11	5- مجتمع البحث والعينة
19	6- تحديد مفاهيم الدراسة
22	7- الدراسات السابقة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
25	تمهيد
27	المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
28	المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي
29	المبحث الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي
31	المبحث الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي
33	المبحث الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي
35	المبحث السادس: وظائف الاتصال التنظيمي
36	المبحث السابع: عوائق الاتصال التنظيمي
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة ومعايير تقييمه
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

44	المبحث الثاني: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
45	المبحث الثالث: أنواع معدات الأداء الوظيفي
46	المبحث الرابع: أهداف الأداء الوظيفي
48	المبحث الخامس: طرق معايير تقييم الأداء
49	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
	التحليل الكمي والكيفي للمعطيات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية.
	الفصل الأول: تعريف بمسرح الجهوي كاتب ياسين وهيكلها التنظيمي
53	1- التعريف بمسرح الجهوي كاتب ياسين
56	2- الهيكل التنظيمي لمسرح الجهوي كاتب ياسين
	الفصل الثاني: التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، نتائج الدراسة
	1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة
98	أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
106	ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
	2- نتائج الدراسة
107	أ- النتائج الجزئية
107	ب- النتائج العامة
110	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

