

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

## دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال تنظيمي

من إشراف:

أ/ كويبي حفصة

من إعداد الطالب:

بلمداح محمد.

السنة الجامعية 2020-2021

## شكر وتقدير

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

نحمد الله الذي هدانا لهذا ونحن كنا لنفقهه لأن وفقنا وما كنا لنولاه بالغية

كما نشكر كل من قدم لنا يد العون في عملنا هذا

كما نشكر أساتذة وعمال قسم علوم الإعلام والاتصال

لجامعة مستغانم

كما نشكر الأستاذة كويبيبي حفصة التي وافقت على تحمل مسؤولية

الإشراف على مذكرتنا والتي ساعدتني بالنصائح والإرشادات

## الإهداء

إلى والدي الكريمين الذين كانا السند الكبير لي في هذا النجاح

ورغم المسافة التي بيننا

إلى عائلتي الكريمة أينما وجدوا وإخوتي على الخصوص

إلى كل أصدقائي رفقاء دربي بدون استثناء داخل الجامعة وخارجها

إلى كل من ساندني في حياتي

إليكم أهدي ثمرة عملي المتواضع

## ملخص الدراسة

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال" وكانت دراستنا الميدانية على عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية مستغانم، إعداد الطالب محمد بلمداح تحت إشراف الأستاذة كويبي حفصة.

وانطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي: كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية – مستغانم؟

ولاختبار هذا التساؤل فقد تم تقسيمه إلى تساؤلات جزئية وهي:

- **التساؤل الأول:** هل للاتصال التنظيمي دور في فاعلية الأداء الوظيفي؟
- **التساؤل الثاني:** هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي؟
- **التساؤل الثالث:** هل تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية؟

وتهدف دراستنا إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "ولاية مستغانم" مع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية، باعتبار أن للعمال دور كبير في من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة، ولقد ركزنا في دراستنا على طبيعة الاتصال التنظيمي في المؤسسة والعلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال.

وبعد تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة وتبيان المنهج المناسب والمتمثل في المنهج الوصفي، واستخدام أسلوب الحشر الشامل للعمال والتي ضمت 30 عاملا من عمال المكتبة باستثناء

عمال النظافة والأمن وهم غير معنيين بالدراسة، واستعنا بالاستمارة كأداة لجمع البيانات، وبذلك تم الوصول إلى مجموعة من النتائج تجيب عن التساؤلات المطروحة.

**الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي.**

## Summary of study:

A complementary study of Master's degree in media and communication specialization of regulatory communication, entitled \"Organizational Communication Role in Improving Pharmaceutical Performers. Our field study was on the main library workers of the Public reading mostaganem. Student preparation BELMEDDAH MOHAMMED. Under the supervision of Professor KOBIBI HAFSA.

This study was launched from a major question:

How regulatory communication contributes to improving the functional performance of the main library workers for public reading \_Mostaganem?

To test this question, it has been divided into partial questions:

- First question: Does the organizational contact role in the effectiveness of career performance?
- Second question: Is there a relationship between the common contact pattern in the organization and the development of functional performance?
- Question 3: Does the obstacles of organizational communication affect the effectiveness of functional performance at the main library workers?

Public care library workers: Our study aims to know the role of organizational communication in improving the functional performance of the main library for the General Care of Mostaganem. Knowing that the subject of organizational communication is an important issue within the regulatory process for any productivity organization or services. As well

as a major role through their career performance in achieving the objectives of the Foundation. We have focused on our study on the nature of organizational communication in the institution and the relationship between organizational communication and workers' performance.

After identifying the concepts of the study and the appropriate approach identifiable and the descriptive approach, And the use of the comprehensive insect style of workers, which included 30 workers from library workers, Except for cleaners and security are not involved in the study, We used the form As a gathering tool, there has been a range of results answering questions.

**Keywords: Connection, Organizational communications, Career performance.**

## مقدمة

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، والاتصال وسيلة رئيسة التي تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء بين الأفراد والجماعات، وذلك من أجل تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

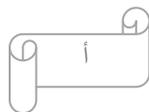
وبما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي الأخرى تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً، يتم من خلاله تفاعل أعضائها من أجل قيائها و السير الحسن لها واستمرارها، وعليه فإن طبيعة النشاط الذي يؤديه الأفراد داخل المؤسسة تجعلهم يكونون علاقات فيما بينهم وفي مختلف مستويات المؤسسة بصفة عامة.

ولذلك تشعبت أشكال الاتصال التنظيمي من أشكال رسمية أخرى غير رسمية، لتشمل كل مستويات العاملين بالمؤسسة، والاتصال التنظيمي يكتسب أهمية كبيرة نظراً للدور الفعال الذي يقوم به في رفع كفاءة وفعالية وحيوية المؤسسة ودفع عجلتها نحو الأفضل، وهذا ما يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال توفير عنصر الكفاءة في إدارة الوقت وتحديد الأولويات، وكذلك مستوى الجودة والدقة في إنجاز الأعمال.

ومن هذا المطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعامل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بمستغانم.

لقد تناولنا في الإطار المنهجي للدراسة كل من الإشكالية وتساؤلاتها، أهدافها، وأهميتها، أسباب اختيار الموضوع، والمنهج المستخدم وتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات، وتم الوقوف على أهم المفاهيم المكونة لعنوان الدراسة، وختمناه بالدراسات السابقة.

أما في الإطار النظري للدراسة فتناولنا في الفصل الأول منه كل من أهمية، أهداف، أنواع، وسائل الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي، وخصائص الاتصال الفعال، وختمناه بمعوقات الاتصال التنظيمي.



أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى أهمية، أنواع، ومحددات الأداء الوظيفي، بالإضافة  
مراحل، طرق، ومشكلات تقييم الأداء، وفي الختام طرق تحسين الأداء الوظيفي.

أما في الإطار التطبيقي للدراسة فقمنا فيه بعرض وتحليل بيانات الاستمارة وربطها  
بمتغيرات الدراسة، كما تناولنا نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات العامة، أنختم الدراسة  
بعرض مختلف النتائج المتوصل إليها.

# الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- أهمية الدراسة
- 6- المنهج المستخدم وأداة البحث
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- تحديد المفاهيم
- 9- الدراسات السابقة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار. إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن. يحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث إن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

إن عملية الاتصال تُعبّر عن إحدى المهارات الأساسية التي ينبغي على الإدارة الاهتمام بها من أجل التكامل والتنسيق بين مختلف جهود العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية الوظائف التي أُسندت إليها بفعالية، وبالتالي تقييم أدائهم لكي تظهر مكامن قوى وضعف الأفراد، فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء عضلي كان أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في

السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدماتية غير الربحية نظرا للدور الحيوي التي تقوم به من خدمات وذلك لتوفير حاجيات للمجتمع، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسات لمواجهة كل التحديات في هذا العصر الجديد، والذي يتطلب السرعة والتخطيط الجيد في تقديم الخدمات ونقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة ، ويساعد الاتصال التنظيمي على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها ومعالجتها، ويساهم في زيادة التواصل بين الإدارة والعاملين.

إن محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية حي 400 مستغانم - محور دراستنا ، ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية- مستغانم؟

التساؤلات:

- هل للاتصال التنظيمي دور في فاعلية الأداء الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي؟
- هل تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية؟

### أهداف الدراسة:

لكل دراسة علمية أهداف معينة تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها، حيث تكون هذه الأهداف واضحة ومحدودة مسبقاً، وتكون مرتبطة بموضوع البحث، ولموضوع دراستنا جملة من الأهداف التي نسعى للوصول إليها ومن أهمها:

-الكشف عن المكانة التي يحظى بها الاتصال التنظيمي داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية- مستغانم.

- التعرف على كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين بالأداء الوظيفي.

- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية- مستغانم.

- معرفة أهم معوقات الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع

#### أ- أسباب ذاتية

-الميول الشخصي في التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي ومساهمته في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم.

- تلاؤم الموضوع محل الدراسة مع طبيعة التخصص.
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول موضوع الاتصال التنظيمي.
- انخفاض التكاليف المادية التي يتطلبها البحث في هذا الموضوع.

### ب - أسباب موضوعية

- قابلية الموضوع للدراسة.
- موضوع الاتصال التنظيمي له علاقة مباشرة بتخصصنا.
- الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات العمومية.
- وجود الاتصال التنظيمي ضروري وهام لتحسين الأداء الوظيفي ونجاح قي استمرار المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم يعد مسألة ذات أهمية كبيرة وخاصة أن المؤسسة التي تم اختيارها خدماتية "المكتبة" التي توفر للأشخاص غير القادرين على شراء الكتب والموسوعات الضخمة إمكانية الإطلاع على الكتب بشكل مجاني، وأهمية تحسين عمال المكتبات لأدائهم لأن عملهم متعلق بالكتب والعلم ، ونجاح المكتبة يتطلب توفر العنصر البشري ذو الكفاءة العلمية والمهنية العالية. وخاصة في ظل التطور الكبير الذي عرفه الإتصال التنظيمي خاصة في السنوات الأخيرة و كيفية تأقلم المؤسسات العمومية مع هذا التطور. وخاصة المكتبات التي تحولت نحو الرقمنة وظهور المكتبات الرقمية واستبدال الوسائل التقليدية بأخرى إلكترونية فيما يتعلق بخزن واسترجاع المعلومات.

### المنهج المستخدم وأداة البحث:

#### 1-المنهج المستخدم:

إن طبيعة الموضوع والأهداف المحددة من خلاله، هي التي تفرض على الباحث أن يتبع منهج واحدا، باعتبار أن المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسته لحل أي مشكلة،

حيث يتضمن عدة قواعد وخطوات للإجابة عن الأسئلة البحثية، واختبار فرضياته من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج الدقيقة.

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد المعلومة، تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>11</sup>

ويعرف أيضا على أنه " مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.<sup>2</sup>"

وبما أن دراستنا تحت عنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" لدى العمال بالمكتبة العمومية للمطالعة حي 400مستغانم، فهي تنتمي للدراسات الوصفية.

وعليه فالمنهج الوصفي هو الأنسب لدراستنا الحالية، ويمكن تعريفه بأنه:"مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.<sup>3</sup>

### أداة جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات مجموعة الطرق والوسائل التي يعتمد عليها الباحثون للحصول على البيانات العلمية لإتمام بحوثهم، وهذه الأدوات لا تحدد عبثًا إنما يتم تحديدها وفقا لمجتمع البحث أو العينة المأخوذة منه، وطبيعة المعلومات والبيانات المراد أخذها من مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص5.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص176.

<sup>3</sup> بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص5.

وباعتبار أن دراستنا تتمحور حول الاتصال التنظيمي وكيفية مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم ،حيث سنستعين بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

### الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أسلوب لجمع البيانات ،يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وأراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في هذه البيانات<sup>1</sup>.

### مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ،وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة ، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نظام العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي سيجري عليها دراسته وتحديد<sup>2</sup>.

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة<sup>3</sup>.

يمثل مجتمع البحث على أفراد وعناصر لها سمات متقاسمة تجعلهم ينتمون إلى مجتمع بحث ما مختلفين بذلك عن مجتمعات بحث أخرى تجمع أفراد أو عناصر لها خصائص أخرى، فيما أن مجتمع الدراسة يمثل مجموع الأفراد المكونين لمشكلة الدراسة والاعتماد على مضمون الإشكالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الاعلام ، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.ص183.

<sup>2</sup> محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص112.

<sup>3</sup> احمد ابن مرسي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2005، ص44.

<sup>4</sup> Bonneville , luc, Grosjean, Sylvie, l'agacé, martine, (1974) dynamique de la recherche en science sociale, canada, caetam martin ,éditeur, p88 .

مجتمع البحث في دراستنا هم عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم حيث تضم المؤسسة العدد الإجمالي 30 عاملا، وهم العمال المسيرون فقط وبذلك عمال الأمن والنظافة ليسوا ضمن مجتمع البحث.

ويعتبر أسلوب "الحصص الشامل" لجميع العمال هو الأنسب لدراستنا بمعنى لا توجد عينة، وبهذا سندرس مجتمع البحث كلي نظرا لصغر مجتمع البحث.

### تحديد المفاهيم:

### تعريف الاتصال:

لغة :

هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communic بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك، وفي اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصل، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات والرموز.<sup>1</sup>

### اصطلاحا:

تبادل المعلومات من شخص أو أكثر و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه.<sup>2</sup>

كما يعرف الاتصال على أنه " العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مي عبد الله، معجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، عربي-عربي، دار النهضة العربية، بيروت، 2014، ص21.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العلمية، السعودية، 1995، ص164.

<sup>3</sup> محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، عربي-عربي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص22.

### إجرائيا:

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

### تعريف الاتصال التنظيمي:

#### اصطلاحا:

"الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها، فهو معين أساسا بالاتصال داخل المنظمات وبيئتها، و هو معين بنشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد أحداث تغيير<sup>2</sup>.

وعرفه عامر يس : هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم<sup>3</sup>.

### إجرائيا:

هو عملية إدارية ونفسية واجتماعية داخل المنظمة، تساهم في نقل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية المستهدفة، وخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها. ويكون الاتصال صاعدا أو نازلا أو أفقيا، كما يمكن أن يكون مباشر أمن خلال وسيط بين مختلف عمال المؤسسة (المكتبة).

<sup>1</sup> صالح خليل ابو صعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، ص75.  
<sup>2</sup> شعبان علي حسين السيسى، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2009، ص47.  
<sup>3</sup> شريف الحمودي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، عمان، ط1، 2007، ص67.

### تعريف الأداء الوظيفي:

**اصطلاحاً:** يعرف الأداء التنظيمي بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>1</sup>

### إجرائياً:

الأداء الوظيفي: هو ذلك الجهد المبذول من طرف الموظفين (المكتبة) سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام المهام الموكلة إليه، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة (المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية).

### الدراسات السابقة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن الدراسات والأبحاث السابقة تشكل تراثاً علمياً هاماً، ومصدراً غنياً لا بد من الإطلاع عليه قبل البدء في إجراء البحث، ويمكن أن تساعد على بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها، كما تزود الباحث بالعديد من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها حول مشكلة الدراسة، فالدراسات السابقة بمثابة تجارب سابقة يلتزم من خلالها الباحث الخطوات المنهجية التي عليه أن يتقيد بها والأدوات التي يستعملها، والعقبات التي يتفادها، والنقائص التي يتداركها، إضافة إلى كونها دليل علمي مختلف المراجع والمصادر. وفيما يلي عرض موجز لدراسات ذات علاقة بالموضوع:

### الدراسة الأولى:

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية- منتوري بشري-الميلية-بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، أنجزت من طرف الباحثة زرطال لطيفة، إشراف الأستاذ والدكتور بلعبيور الطاهر، بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، في السنة

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر , السلوك الإنساني في المنظمات, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2005, ص25.

الجامعية 2015-2016.

حيث قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

\*هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - منتوري بشري - بالميلية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية وهي:

\*هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشري - بالميلية؟

\*هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- منتوري بشري - بالميلية<sup>1</sup>؟

وقد احتوت الدراسة على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة طردية بني الاتصال النازل الفعال وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-منتوري بشري -بالميلية.
- توجد علاقة طردية بني الاتصال الصاعد الفعال وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- منتوري بشري -الميلية.
- توجد علاقة طردية بني الإتصال الأفقي الفعال وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة الإستشفائية- منتوري بشري -بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الإتصال غير الرسمي الفعال وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -منتوري البشري - بالميلية.

بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستمارة في عملية جمع البيانات. وتوصلت الباحثة إلى مجلة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup> زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، جامعة محمد الصديق بن يحيى - حيجل، 2016/2015

\*وجود علاقة طردية بني الاتصال ببعديه الرسمي "النازل، الصاعد، الأفقي"، وغير الرسمي، وبين زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة" الكفاءة، الفعالية، الدافعية، نوعية الجهد المبذول<sup>1</sup>.

### الدراسة الثانية

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، من إعداد الطالب بو عطيظ جلال الدين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

طرحت الإشكالية الدراسة التالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

تتمحور الدراسة نحو التساؤلات التالية:

ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

هل للمتغيرات التالية) السن، المستوى التعليمي، الأقدمية (تأثر على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

أظهرت نتائج الدراسة بأن وجود نمط الاتصال النازل والصاعد ضمن علاقات الإدارة مع عمالها.

وجود علاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

لا يوجد تأثير للسن على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> زرطال لطيفة ، المرجع نفسه.

لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

### الدراسة الثالثة:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة" دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية"، من إعداد الطالب طيبش ميلود، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

طرحت الإشكالية الدراسة التالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف).

تتمحور الدراسة نحو التساؤلات التالية :

ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة؟

ما علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟

هل للاتصال التنظيمي علاقة بديناميكية جماعة العمل بالمؤسسة ؟

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال والتفاعل الاجتماعي وهذا يدل على كثافة الاتصالات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية قوية بين العمال.

الاتصال يسمح بتكوين علاقات صداقة قوية بين العاملين أحيانا فقط يرجع ذلك إلى افتقاد بعض العاملين لعنصر الطمأنينة كما يرجع ذلك أيضا إلى النمط الاتصال العمودي السائد بقوة داخل المنظمة والذي يؤدي بالعاملين إلى التقيد بالكتابة والتوثيق الإداري مما يجد نسبيا من العملية الاتصالية، كما أن هناك بعض العاملين يشعرون بنوع من التخوف عند الحديث عن زملائهم.

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة منتوري محمود – قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2009/2008.

العملية الاتصالية تشجع وتدفع إلى إلقاء العمال خارج أوقات العمل مما يسمح بالقضاء على الروتين الوظيفي، ومنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

الاتصال الذي يتم داخل المنشأة يشعر العاملين بالمسؤولية تجاه وظيفتهم وهو ما يدل على حيوية ودينامكية العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يسهل المبادرات المتجددة والحرية لخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين، كل ذلك يؤكد وجود علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال الفعال والتفاعل الاجتماعي<sup>2</sup>.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

سمحت لنا الدراسة الأولى والثانية بالإطلاع على الأطر النظرية لهذه الدراسات، وعلى الطرق والأساليب المنهجية وصولاً إلى النتائج التي توصلت إليها، وجاءت كل من الدراستين مشابهة لدراستنا الحالية سواء من المتغير الأول أو الثاني، وذلك ما مكنا من الاستفادة في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية.

أما الدراسة الثالثة تمحورت حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، وأما دراستنا فهي مغايرة بحث تناولنا دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، فالجزء الأول من الدراسة (الاتصال التنظيمي) هو نفس الجزء الذي تناولناه في موضوعنا، لكن الجزء الثاني ( التفاعل الاجتماعي) كان مغايراً لدراستنا، لذلك لم نجد ما نستدل به من النتائج المتوصل إليها.

لقد درسنا في موضوعنا مؤسسة خدماتية غير ربحية (المكتبة) وهو نفس الدراسة الأولى (المؤسسة العمومية الاستشفائية) . أما الدراسة الثانية والثالثة فهي مؤسسة خدماتية ربحية.

<sup>1</sup> طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعمال، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2018/2019.  
<sup>2</sup> طيبش ميلود، المرجع نفسه.

# الإطار النظري الفصل الأول

## الاتصال التنظيمي

## الإطار النظري

### الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

#### تمهيد

- 1- أهمية الاتصال التنظيمي
- 2- أهداف الاتصال التنظيمي
- 3- أنواع الاتصال التنظيمي
- 4- وسائل الاتصال التنظيمي
- 5- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي
- 6- خصائص الاتصال الفعال
- 7- معوقات الاتصال التنظيمي

#### خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في أي تنظيم، فهو يمثل عصب المؤسسة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة، فالاتصال في للمنظمة مثل الدم الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، وكذلك في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم.

## 1/ أهمية الاتصال التنظيمي

تتجلى أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال الموقف بين المدير والمرؤوسين، وهنا يبرز الاتصال النازل، أو بين المشرف وزميله في العمل، ويكون الاتصال أفقي، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم، وبالتالي يكون الاتصال الصاعد.

وإذا قمنا بفحص كل موقف على حدا، يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصال التنظيمي مع كل موقف فيما يلي:

**1-1/ الموقف الأول:** وهو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة ولها أهمية بالغة وهي كالتالي:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقتهم بباقي الأعمال في المنظمة.

- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في انجاز الأعمال.

- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

- تدريب المرؤوسين ودفع مهاراتهم.

وبذلك فإن اتبعت المؤسسة أو التنظيم ما سبق ذكره من هذه الوظائف الجوهرية، فلا بد وأن تحقق أكبر قدر ممكن من التقدم والرفع من مستوى أداء العاملين بفعل النصح والتوجيه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، جامعة الإخوة منتوري \_ قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2014/ 2015، ص34.

**2-1/ الموقف الثاني:** والذي يتضمن الاتصال الأفقي بين الزملاء، أو بني الوحدات من نفس المستوى، فهو يقوم بأداء وظائف هامة وهي:

- التنسيق بني الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.

- تشجيع التعاون بني الزملاء أو بين الوحدات.

- تعزيز وبث ونشر المعلومات بين الزملاء أو الوحدات.

وبفعل تعاون الوحدات من نفس المستوى يخلق جو مفعم بالنشاط لأداء الموظفين لأعمالهم داخل المؤسسات.

**3-1/ الموقف الثالث:** والذي يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة ومنها:

- الإستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.

- رفع معلومات عما يتم انجازه.

- رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.

- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما<sup>1</sup>.

## 2/ أهداف الاتصال التنظيمي

يوضح "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها وهي:

<sup>1</sup> سليم كفان، المرجع نفسه، ص35.

● تحقيق التنسيق بين الأفراد والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهما البعض.

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

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

● التعبير عن المشاعر الوجداني: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين علي التعبير عن

سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

● تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

● تحسين إنتاجية وفعالية العمل<sup>1</sup>.

### 3/ أنواع الاتصال التنظيمي:

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وتتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح بن نوار : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة الدراسات (العلوم الإنسانية) العدد 22، 2004، ص120-121.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ ، وخضير كاسم حمود : نظرية المنظمة ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007 ، ص208.

### 1-3/ الاتصال الرسمي:

تتم عبر قنوات الاتصال الرسمية للمنشآت، مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات في الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وبموجب ذلك تكون الاتصالات ذو طابع رسمي ضمن شبكة العلاقات التي تحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة،<sup>1</sup> وهي تنقسم إلى:

#### 1-1-3/ الاتصال النازل:

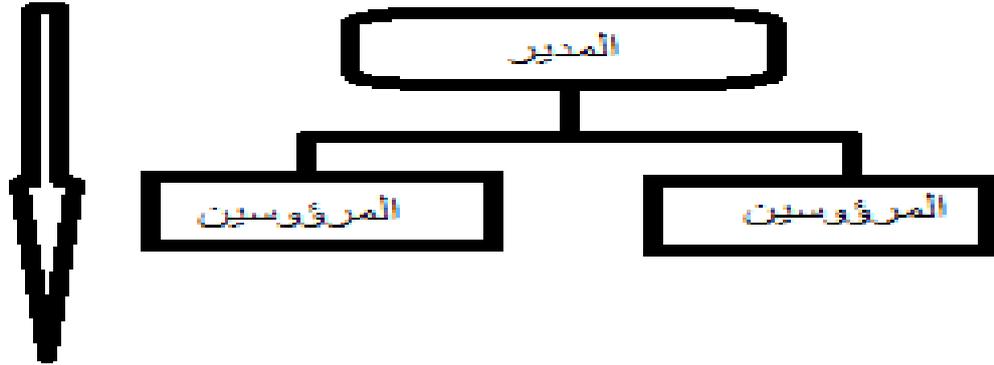
يتضمن هذا النوع من قنوات الاتصال التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المنشأة بالتعليمات التي تتضمن اتفاقهم لمسائل معينة.<sup>2</sup>

#### 1-1-1-3/ مزايا الاتصال النازل:

للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة للمؤسسة - موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر نعيمة، الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 208.  
<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 456.  
<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.



الشكل رقم 01: يوضح الإتصال النازل<sup>1</sup>

### 3-1-2/ الإتصال الصاعد:

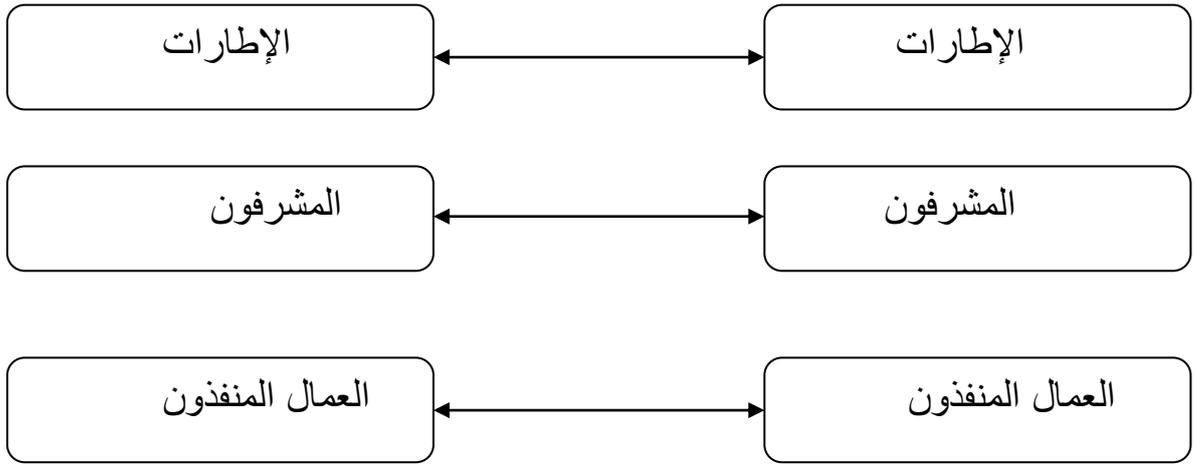
أي الإتصالات من أسفل للأعلى، أي من الإدارة الدنيا إلي العليا اغلب هذه الإتصالات تتمثل في تقارير العمل التي يرفعها العمال إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الإتصالات الصاعدة عن الإتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها.

ويهدف هذا الإتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الإتصال علي طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للإستجابة لمقترحاتهم وآراء العاملين سياسة الباب المفتوح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، مؤسسة الشهاب، الجزائر، ص154.  
<sup>2</sup> شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص162.

### 3-1-3 / الاتصال الأفقي:

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



الشكل رقم(3): يوضح الاتصال الأفقي

### 3-1-4 / الاتصال المحوري

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

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص219.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص219.

### 2-3/ الاتصال غير الرسمي

الاتصال التنظيمي غير رسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.<sup>1</sup>

### 4/ وسائل الاتصال التنظيمي:

يمكننا تصنيفها وفق الوسائل التالية:

### 1-4/ وسائل الاتصال الشفهية:

يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم، وهذا ليوفر الوقت، ويخلق روح الصداقة والتعاون داخل المنشأة، وهو يتم دون استخدام أداة وسيطة، وعادة ما يكون ذوا إتجاهين والمدير أو المسؤول يقوم بالتحدث مباشرة إلى عماله، حيث تكون هناك مناقشة وتداول بين الأطراف، وبالتالي التوصل إلى قرارات سليمة تخدم المصلحتين بالمؤسسة على الخصوص.<sup>2</sup>

ونجد من بين الوسائل الاتصال الشفوي:

1-4-1/ الاجتماعات: وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد، يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة

<sup>1</sup>خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص124.  
<sup>2</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص148.

. مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة  
والعاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

#### 4-1-2/ المحاضرات:

استخدام المحاضرات لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن  
تحديده مقدما بدقة، حيث يقوم شخص واحد بالتحدث في الموضوع المحدد وشرحه  
وتوضيحه<sup>2</sup>.

4-1-3/ المعارض: تعتبر المعارض من الوسائل الاتصالية الهامة التي تسمح بالتعرف على  
المهتمين بأعمال المنظمات والعاملين بها<sup>3</sup>.

#### 4-1-4/ الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين  
الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة  
بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على  
ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال  
الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم<sup>4</sup>.

#### 4-2/ وسائل الاتصال المكتوبة:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق  
بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة

<sup>1</sup> محمد يسري إبراهيم دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص252.

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان ، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص189.

<sup>3</sup> محمود يوسف، العلاقات العامة في المجال التطبيقي الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2012، ص148.

<sup>4</sup> محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص246.

المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة.<sup>1</sup>

وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة نذكر منها:

#### 4-2-1/ التقارير:

وتعتبر التقارير من الوسائل الاقتصادية المهمة داخل المنظمة، إذ بواسطتها تتمكن المنظمة من معرفة حقيقة ما يجري داخلها، وعن طريقها أيضاً يتم رسم السياسات والخطط وإصدار القرارات واختيار أساليب عمل معينة.<sup>2</sup>

#### 4-2-2/ الشكاوي:

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.<sup>3</sup>

#### 4-2-3/ النشرات:

وعادة ما تحتوي النشرات على بعض البيانات المتعلقة بالمنظمة، وموقعها والخدمات والسلع التي تقدمها، و أنسب طرق الاتصال بها، وتحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات وتنفق عليها مبالغ كبيرة، وتعد منها عدة أنواع تتناسب كل نشرة منها مجهوراً معيناً.<sup>4</sup>

#### 4-2-4/ ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين :

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987، ص3، ص271.

<sup>2</sup> فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص262.

<sup>3</sup> محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص266.

<sup>4</sup> أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص45.

القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.<sup>1</sup>

#### 4-2-5/ لوحة الإعلانات:

توجد عوامل عديدة تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كوسيلة نذكر منها:

- الاهتمام بتحسين إعدادها وإخراجها في ثوب شيق يشجع على القراءة مراعاة سهولة اللغة ووضوح المعنى وتسلسله عند إعداد مادته.
- مراعاة دقة التوزيع للمواد على اتساع اللوحة.
- مراعاة التنوع والاختصار على الحقائق وما يهم العاملين معرفته فعلا.
- التجديد المستمر له.<sup>2</sup>

#### 4-3/ وسائل الاتصال الإلكترونية:

لقد تعددت وسائل الاتصال الإلكتروني ونذكر منها:

#### 4-3-1/ البريد الإلكتروني :

هو عبارة عن خدمة يتم من خلالها إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية، ويتم تبادل رسائل البريد الإلكتروني من وإلى أي شخص يمتلك بريد إلكتروني حول العالم، وتحتوي رسائل البريد الإلكتروني على نصوص كتابية أو صور، كما يمكن تحرير النصوص وإجراء التعديلات عليها، وحفظها في الجهاز أو حذفها.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق.ص147.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1999، ص161.

#### 4-3-2/ الانترنت:

يعرفها فريد النجار وآخرون على أنها "شبكة يمكن من خلالها تبادل المعلومات والملفات على مستوى شركة أو هيئة، أي أنها شبكة محلية LAN ، وقد توصل على شبكة الشبكات الانترنت وقد لا توصل<sup>1</sup>.

#### 5/ العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي :

هناك خمسة عوامل نذكرها على النحو التالي :

**1-5/ طبيعة العمل :** حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات الغير الرسمية, كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالتمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

**2-5/ درجة التعقيد :** إن عملية الاتصال تتأثر بتعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة بالتوسيع الجغرافي لهذه الوحدات.

**3-5/ حجم المنظمة :** إن كبر المنظمة و تشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيدا لذلك يتضح في هذا الحال إن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي التضارب في هذه البيانات.

**4-5/ اتجاهات الرئيس في العمل :** إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسه, وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بنسبة لعملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> فريد النجار، التجارة والأعمال الإلكترونية والمتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص33.

**5-5/ عمر المنظمة:** كلما كانت المنظمة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصال وشكلها لأن المطلب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، إما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.<sup>1</sup>

## 6/ خصائص الاتصال الفعال:

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

يرى صلاح الشنواني إن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية.<sup>3</sup>

ومن بين العوامل التي يجب مراعاتها لتحقيق الاتصال الفعال مايلي:

- الثقة في مصدر الرسالة، حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.<sup>4</sup>
- توفر قدر من مهارات الاتصال، بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات

<sup>1</sup> فضيل دليو، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص95-96.

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

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص161.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص41.

الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.<sup>1</sup>

● المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات و التوجيهات المراد إيصالها للغير، فالإتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب.

● أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين وأخيرا فإن الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول " هوait " . كما أن الإتصال كما يقول "بلزيري ملز " بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.<sup>2</sup>

● الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة، فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة.<sup>3</sup>

● الشمولية: قدرة نظام الإتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة و العاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الإتصال الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة.<sup>4</sup>

● الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع وله رد إيجابي فإنه يقوم بالشك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عن الموضوع.

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص292.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص237.

<sup>3</sup> معن محمود عباصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص176.

<sup>4</sup> محمد أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص377.

## 7/ معوقات الاتصال التنظيمي

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي ضرورية وهامة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين لبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاص بعملية الاتصال دون مشكلات أو عوائق.<sup>1</sup>

هناك عدة معوقات للاتصال التنظيمي وهي كالتالي:

### 1-7/ المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

وتعترض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.
- مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمن الشميري، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005، ص207.  
<sup>2</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص66.

- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.
- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد والتي تنشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال.<sup>1</sup>

## 2-7/ المعوقات النفسية:

للمعوقات النفسية أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة فاعلية الاتصال إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني ما يمكنه من تأويد الرسالة غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد. فالأفراد يتباينون في مدى قابليتهم واستعدادهم الذاتي في الإدارة كالاستيعاب الفكري كالذهني لذا فإن تحقيق أنماط الاتصال الفعال بينهم لا يتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الفروقات الفردية كالاستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد.<sup>2</sup>

ومن أهم المعوقات النفسية نجد:

## 1-2-7/ اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص210-211.  
<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص206.

فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.<sup>1</sup>

### 7-2-2/ المرسل:

- دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل غالباً ما تكون لمصلحة الشخص وليس لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف فهم الآخرين لها.
- الحاجة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- الحكم الشخصي، التقدير، الإضافة، الحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.<sup>2</sup>

### 7-2-3/ المستقبل:

- سوء التقاط الرسائل: تتدخل فيها عدة عوامل منها: التسرع في تأويل الرسالة، قيام المستقبل باستنتاج مبني على عناصر جزئية يستكملها من عنده أو مشكلات حسية وإدراكية عند المستمع والانشغال بأمور أخرى.
- إدراك انتقائي مفرط: قد لا ينتبه المستقبل لكل حديث فيركز على عناصر منتقاة سلفاً، إيجابية أم سلبية مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال.

<sup>1</sup> طارق المجنوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ص522  
<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص231.

- سوء إرجاع الأثر: تقع المسؤولية على المرسل إليه في توجيه المرسل حتى تتجح عملية الاتصال.<sup>1</sup>

### 7-3/ المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم. كما أن التمايز والتبادل بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلافا في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة ، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خيراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى حجاري، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1990، ص155.  
<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ط3، دار الفكر، الأردن، 2004، ص242.

## خلاصة الفصل

من خلال العناصر الواردة في هذا الفصل يمكننا القول أن الاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع، حيث أنه عملية جوهرية لسائر المخلوقات ودون الاتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن غيره، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني، ووسيلة هامة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، فالإتصال التنظيمي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والتقارير من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي.

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

### تمهيد

1- أهمية الأداء الوظيفي

2- أنواع الأداء الوظيفي

3- محددات الأداء الوظيفي

4- مراحل تقييم الأداء الوظيفي

5- طرق تقييم الأداء الوظيفي

6- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

7- طرق تحسين الأداء الوظيفي

### خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعد الأداء الوظيفي عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام لعلماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

تأتي أهمية وضع الأداء الوظيفي للعاملين تحت مجهر التقييم بصفة منظمة للتأكد من أنهم يؤدون مهامهم بشكل جيد.

وسنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به وعملية تقييم الأداء.

**1/ أهمية الأداء الوظيفي:**

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.<sup>1</sup>

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.<sup>2</sup>

**2/ أنواع الأداء الوظيفي:**

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها في الآتي:

**1-2/ الأداء المعياري:**

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقاً لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة

3.

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص40.

<sup>3</sup> سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص246.

**2-2/ الأداء الفعلي:**

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، في حيث أن جانباً قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بانجازات فعلية.

**2-3/ الأداء الفردي:**

هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات وهي: نوع العمل، حجم العمل، المواظبة<sup>1</sup>.

**2-4/ الأداء الجماعي**

هو مجموع النتائج المتحصل عليه من طرق مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض ، وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما لي:

• الغيابات بكل أنواعها.

• انضباط الفرد في سلوكياته.

• الساعات الفعلية في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 246

<sup>2</sup> سهيلة عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 247

**3/ محددات الأداء الوظيفي:**

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أنه إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- لقدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

**3-1 / الجهد:**

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**3-2 / القدرات:**

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

**3-3 / إدراك الدور:**

ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.<sup>1</sup>

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من

<sup>1</sup> جلال الدين بو عيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2008 \ 2009، ص74.

بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة مايقوم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.<sup>1</sup>

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

#### 4/ مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات على النحو التالي:

#### 4-1/ وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى عملية في تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

<sup>1</sup>جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2008 \ 2009، ص75.

**4-2/ مراقبة التقدم في الأداء:**

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا على المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية، ينتج عنها لزوم المراقبة لمالها من أثر فعال ودوره في تصحيح الانحرافات مستقبلا.

**4-3/ تقييم الأداء:**

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقسيم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إختاد القرارات المختلفة<sup>1</sup>.

**4-4/ التغذية العكسية:**

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أداءه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداء عمله وبلوغه المعايير المطلوبة، والتغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد من أن يفهمها الفرد العامل، أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

**4-5/ اتخاذ القرارات الإدارية:**

وهي كثيرة ومتعددة، منها ما يرتبط بالترفيه، النقل، والفصل.... إلخ.

**4-6/ وضع خطط تطوير الأداء :**

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقبليات والمعارف والقيم التي يتحملها الفرد العامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص204.  
<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، نفس المرجع، ص205

**5/ طرق تقييم الأداء الوظيفي:**

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء الوظيفي، ويمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالآتي:

**1-5 / الطرق التقليدية:**

تتعدد طرق القياس التقليدية التي يمكن أن يلجا إليها المديرون عند تقييم أداء مرؤوسيهـم ، وتمتاز كل طريقة بمميزاتها وعيوبها وهذه الطرق هي: الترتيب، المقارنة الزوجية، وقائمة التقدير والتوزيع الإجباري.

**1-1-5 / طريقة الترتيب**

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمال وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات ، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين، مثل: ضعيف – متوسط – جيد – ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه<sup>1</sup>.

**2-1-5 / طريقة المقارنة الزوجية**

يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسين، ثم يختار واحد من كل ثنائي، وأخيرا يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد ويترتب أفراد مجموعته وفقا لذلك.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 272

اسم الموظف ورقمه	2	3	4	5	6
1/أيمن عبد العزيز	1	1	4	5	6
2/إسلام علي رمضان	-	3	4	2	6
3/هديل عبد الغني	-	-	4	3	6
4/انس مالك محمود	-	-	-	4	6
5/كريم محمد السالم	-	-	-	-	6
6/مأمون سعيد سليمان	-	-	-	-	-

### جدول رقم 1: يوضح طريقة المقارنة الزوجية

كما يبدو فإن مأمون تم اختياره خمس مرات كأفضل موظف في حالة المقارنات الزوجية، ورغم احتمالية تأثير الهالة وتأثير آخر وصعوبة إن لم يكن استحالة تطبيقها في الأعداد الكبيرة لأن هذه الطريقة من جهة أخرى تتغلب على حالات التساهل واللين وأخطاء النزعة المركزية<sup>1</sup>.

### 5-1-3/ طريقة قائمة التقدير

وفق هذه الطريقة تتحدد درجات معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل عنصر، وبعد جمع الدرجات لكل العناصر، يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد.

لقد تضمن القائمة العناصر المعيارية التقويمية، وحددت لها الأوزان الكمية ثم حددت الأوزان للتقديرات: ممتاز / جيد / مقبول / ضعيف، وعند تجميع الدرجات التي تحصل عليها كل فرد من أفراد المجموعة، تتضح معالم التقدير الذي تحصل عليها، ومن ثم يحدد له التقدير المناسب كما يوجد في نهاية القائمة (رأي الرئيس، ثم توقيعه، ثم الاعتماد)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص271.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، نفس المرجع، ص274.

## 4-1-5/ طريقة التوزيع الإجباري

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين الأفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة

20% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% بدرجة ضعيف جدا.

ولكن الواضح من أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.<sup>1</sup>

## 2-5/ الطرق الحديثة

لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد يهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطه، الإسكندرية، 2002، ص387.

## 1-2-5 / طريقة مقياس السلوكية المتدرجة

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المشكلات المختلفة للسلوك، كأن يكون الأداء أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5 إلى 10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل جديد لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس ما يأتي حسب المعرفة بالعمل، الإجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة المدير وغيرها من المقاييس<sup>1</sup>.

## 2-2-5 / الملاحظة السلوكية:

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل في الآتي:

- الهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد و دون الرجوع إلى إجراء التقييم.

<sup>1</sup> يونس جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص248.

- المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم والتقويم، فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية، إذا أما كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام إحدى الطرق الذاتية.
- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.<sup>1</sup>

### 3-2-5 / طريقة التقييم السري

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن تتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون القائمين على التقييم، ثم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

من مزايا هذه الطريقة توخي الحيادية والمحسوبة بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل.<sup>2</sup>

### 4-2-5 / طريقة الوقائع الحرجة

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحثه، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكم على أداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي و أن عملية التقويم مقترنة بأبحاث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على المنطق

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص209.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، نفس المرجع، ص276

وهناك احتمالات لميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الانجازات الإيجابية.<sup>1</sup>

### 5-2-5 / طريقة الإدارة بالأهداف

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين الاختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل و برامج المراجعة.

وهي تعتمد على الخطوات التالية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.<sup>2</sup>

وأشارت الدراسات إلى أن لهذا الأسلوب فوائد إيجابية على أداء المنظمة بما في ذلك زيادة الإنتاجية، كما أنه يربط بفعالية أداء العامل بأهداف المنظمة، ولكن قياس النتائج قد يواجه مشكلة الصدق (Validity) ، حيث أن النتائج قد تتأثر بعوامل خارج سيطرة العامل، كما أن

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص112.

<sup>2</sup> خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 163-162

التقييم يركز على النتائج النهائية فقط وبذلك يمكن أن يغفل ويهمل جوانب هامة في الأداء لا تتعلق مباشرة بتلك النتائج ( مثلا سلوكيات المواطنة التنظيمية).<sup>1</sup>

## 6/ مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

**6-1/ تأثير الحالة :** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى . وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل ، أي درجات متساوية وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة، أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.<sup>2</sup>

**6-2/ الميل للتساهل أو التشدد :** يتجه بعض المشرفين إلي السخاء أو التشدد في تقديرهم ، معنى ذلك أنهم يعطونا تقديرات عالية أو منخفضة لمرووسيهم، إن ذلك يعتبر خطأ شائع بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ،ويمكن أن يكن سببا في نشوة النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير ، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد الاجتماعات ، أو لقاءات خاصة بالمقيمين للتوصل إلى ما يمكن توقعه من مرووسيهم والحكم على أداء العاملين في أحد الأقسام بدرجة عالية مقارنة بالمتواجدين في قسم آخر لا يعكس الاختلافات الحقيقية في قدراتهم . ومساهماتهم في العمل بقدر ما يكشف عن تساهل المدير في القسم الأول وتشدد المدير في القسم الثاني.<sup>3</sup>

**6-3/ الوقوع في المتحيزات الشخصية:** يحصل هذا الخطأ للأشخاص الذين يميل إليهم التقييم وذلك من خلال وجود مثال صداقة بين الرئيس والمرووس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص272.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص435.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 435.

<sup>4</sup> فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص454.

## 7/ طرق تحسين الأداء الوظيفي

هناك إجراءات ضرورية لتحسين الأداء الوظيفي أهمها:

**7-1/ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء<sup>1</sup>.

**7-2/ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص157

**7-3/ الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء . ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

**أ/ تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز<sup>1</sup>.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

**ب/ تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص158.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع نفسه، ص158.

**خلاصة الفصل**

يمكننا القول بأن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة للعمل بالإضافة إلى اعتمادها على عملية التقييم للأداء، وذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة وتحقيق النجاح وضمن الاستمرارية.

# الإطار التطبيقي

## تمهيد

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

## المحور الأول: بيانات عامة

## جدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40%	12	ذكر
60%	18	أنثى
100%	30	المجموع

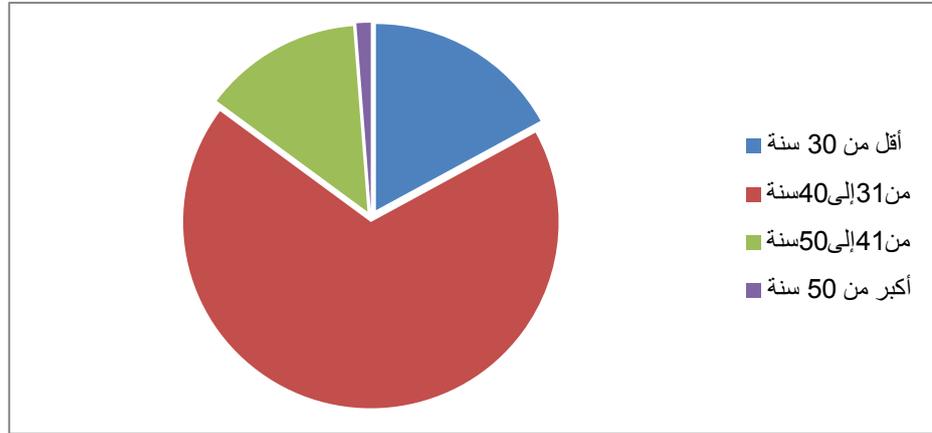
## شكل رقم 1: أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم (1) أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور حيث قدرت نسبة الذكور 40% أما نسبة الإناث بلغت 60% وهذا تفاوت منطقي يعود إلى ارتفاع نسبة الإناث في المجتمع الجزائري، وكما نرجع ذلك إلى الإرادة والشجاعة التي تتميز بها الإناث، وإكمال البنات لتعليمهن مقارنة بالذكور الذين قد يتجهون للعمل أو الخدمة العسكرية أو ربما يعني أن الخدمة المكتبية تستهوي الإناث أكثر من الذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة المرأة في الصبر والقدرة على التحمل، أو أنها أفضل مهنة بالنسبة لها مقارنة بالمهن المتواجدة على مستوى المصانع.

**جدول رقم (02):** يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية.

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
16,66%	5	أقل من 30 سنة
66,66 %	20	من 31 إلى 40 سنة
13,33 %	4	من 41 إلى 50 سنة
3,33 %	1	أكبر من 50 سنة
% 100	30	المجموع

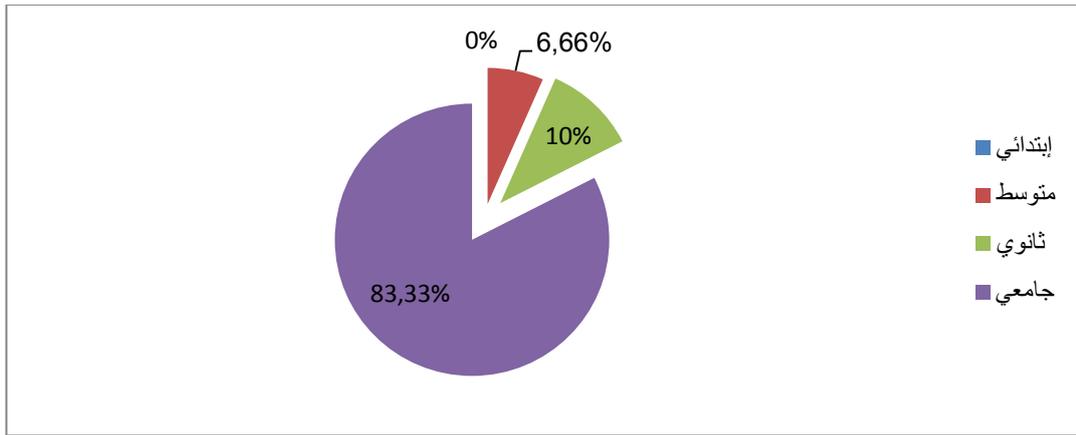
**شكل رقم 2:** دائرة نسبة تمثل توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية

من خلال الجدول والشكل رقم (2) نلاحظ أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 الفئة الغالبة في المؤسسة بنسبة 66.66% تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 16,66% ونسبة 13,33% للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تليها نسبة 3,33% بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

يتضح لنا من خلال النسب الموجودة أن أغلب عمال المكتبة من الفئة الشابة وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عناصر شابة قادرة على العطاء أكثر نظرا لتعدد المصالح والمهام التي تحتاج إلى نشاط لرفع المستوى وتحقيق الفعالية لتلبية جميع احتياجات المستفيدين، بينما الفئات الأخرى نجدها في منصب المسؤول، النائب، رئيس مصلحة.

**جدول رقم (03):** يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الفئة	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	2	6.66%
ثانوي	3	10%
جامعي	25	83.33%
المجموع	30	100%

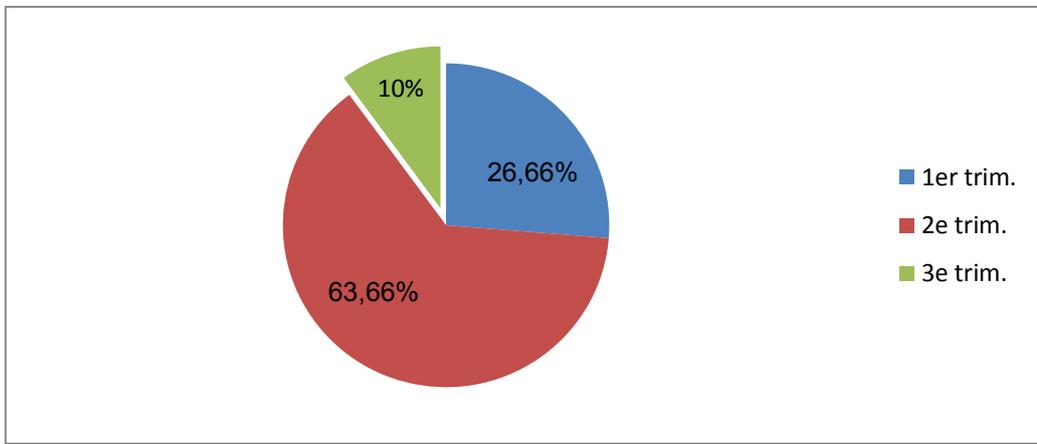
**الشكل رقم 3:** يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن المستوى التعليمي المسيطر على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية – مستغانم هو المستوى الجامعي بنسبة 83.33% ب 25 عاملا، يليه المستوى الثانوي ب 3 أفراد بنسبة 10%، في حين تضم المكتبة 2 من الأفراد بنسبة 6,66%

ومن هنا نستنتج أن أغلب العاملين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بمستغانم لديهم مستوى تعليمي جيد لأن أغلبهم مستوى جامعي، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفاعل والتفاهم في البناء ويساعد على إنجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

**جدول رقم (04):** يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
26.66%	8	5 سنوات أو أقل
63.66%	19	من 6 إلى 15 سنة
10%	3	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

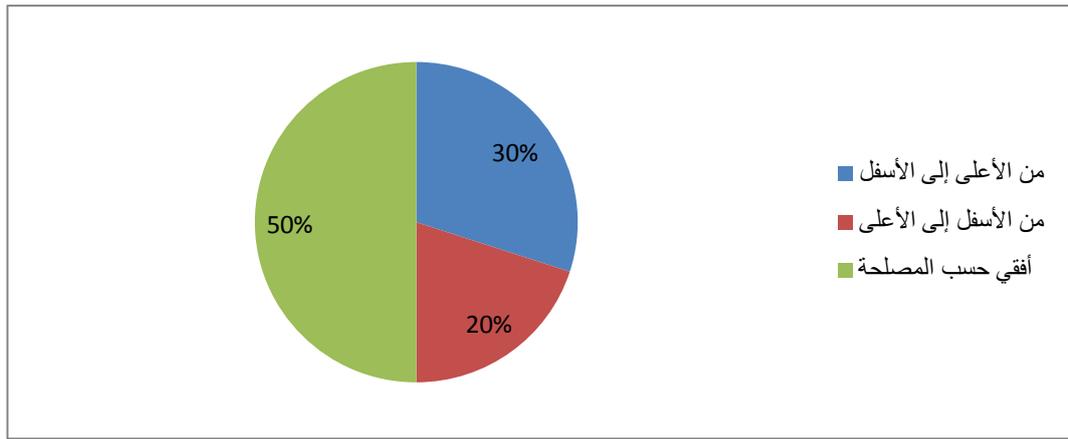
**الشكل رقم 4:** يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال النسب أن عدد العينة التي تملك الخبرة أقل من 5 سنوات هي 8 عينات بنسبة بلغت 26,66% وبلغت الفئة العمرية من 6 إلى 15 سنة 19 عينة بنسبة بلغت 63,66% أما الفئة الخبيرة جاءت والتي لها خبرة أكثر من 15 سنة بلغت نسبتها 10% ب 3 عينات.

ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة (المكتبة) لا تميل إلى التجديد في مواردها البشرية بل تستفيد من الطاقة الفكرية التي لديها والخبرة في العمل والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مسايرة للتطورات بالإضافة إلى أنهم يشغلون مناصب هامة وحساسة تحتاج إلى الخبرة المهنية.

**المحور الثاني: طبيعة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.****جدول رقم (5): يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة**

النسبة	التكرار	الإجابات
30%	9	من الأعلى إلى الأسفل
20%	6	من الأسفل إلى الأعلى
50%	15	أفقي حسب المصلحة
100%	30	المجموع

**الشكل رقم 5: يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة**

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها من خلال الجدول الاتصال الأفقي هو أكثر استخداما لعمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وذلك بنسبة بلغت 50%، يليه الاتصال النازل بنسبة 30%، بينما جاءت النسبة الأقل للاتصال الصاعد الذي بلغت نسبته 20% .

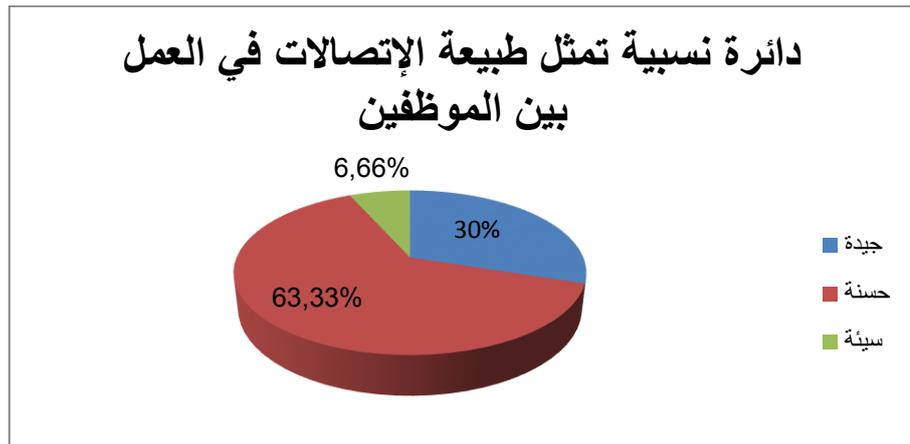
من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن الاتصال الأفقي هو الذي يستخدم بدرجة كبيرة والذي يتم بصفة رسمية من أجل زيادة التنسيق بين مختلف المصالح، هذا النوع من الاتصال أهمية كبيرة في إيصال مشاكل العمال وانشغالاتهم واقتراحاتهم للإدارة

والمسؤولين ، مما يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادة العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة ، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة وأهدافهم أيضا.

### جدول رقم(6) يوضح طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين

النسبة	التكرار	الإجابات
30%	9	جيدة
63.33%	19	حسنة
6.66%	2	سيئة
100%	30	المجموع

### شكل رقم 6



نلاحظ من خلال الجدول والشكل الموضح لنا أن 63,33% بمجموع 19 عينة يرون أن طبيعة الاتصال حسن' في حين يرى 30% أن طبيعة الاتصال بينهم جيدة ب 11 عينة وبنسبة ضئيلة وهي 6,66% ترى أن طبيعة الاتصال سيئة.

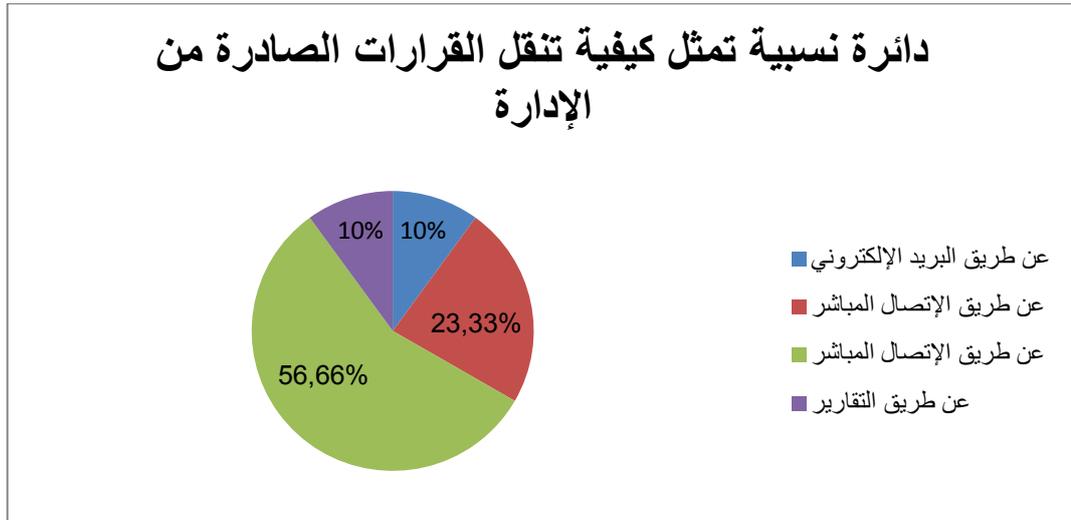
من خلال هذه النتائج يتبين أن معظم الموظفين طبيعة اتصالاتهم حسنة وهذا يعود إلى وجود اتصال بينهم ويعتبر الاتصال أحد أهم وظائف المؤسسة، فالمؤسسة لا تستطيع أن تقوم بأداء

أي نوع من المهام والأعمال بدون القيام بعمليات الاتصال، كما يساعد العمال في الحصول على المعلومات واكتساب الخبرات مما يزيد من تحسين أدائهم ورفع من فاعلية العمل.

### جدول رقم (7): يوضح كيفية تنقل القرارات الصادرة من الإدارة

النسبة	التكرار	الإجابات
10%	3	عن طريق البريد الإلكتروني
23.33%	7	عن طريق الاجتماعات
56.66%	17	عن طريق الاتصال المباشر
10%	3	عن طريق التقارير
100%	30	المجموع

### شكل رقم 7



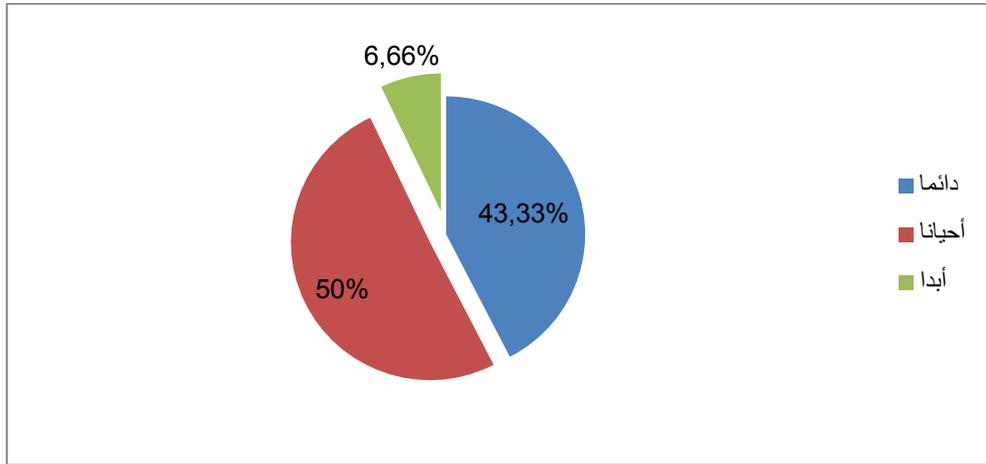
يتضح من خلال الجدول أن 56,66% ب 17 عينة ترى أن أغلبية القرارات الصادرة من الإدارة تتم عن طريق الاتصال المباشر، تليها 7 عينات بنسبة بلغت 23,33% التي ترى أن القرارات الصادرة تتم عن طريق الاجتماعات ، في حين ترى فئة من المبحوثين أن القرارات الصادرة من الإدارة تتم عن طريق البريد الإلكتروني والتقارير بنسبة لغت 10% ب 3 مفردات لكل منهما.

من خلال النسب السابقة يمكن القول أن القرارات الصادرة من الإدارة تتم عن طريق الاتصال المباشر بنسبة أكبر وعن طريق الاجتماعات كأداة للتواصل مع بعضهم البعض وتعتبر وسائل هامة في تسهيل نقل المعلومات وتختصر الجهد والوقت، كما يعتبر الاتصال المباشر الشفهي الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة نظرا لخصوصيته.

**جدول رقم (8)** يوضح إجابة المبحوثين حول وجود اتصال مفتوح بينهم بين الإدارة

النسبة	التكرار	الإجابات
43.33%	13	دائما
50%	15	أحيانا
6.66%	2	أبدا
100%	30	المجموع

**شكل رقم 8:** دائرة نسبية تمثل حول وجود اتصال مفتوح بين العمال والإدارة



من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن 15 عينة بنسبة 50% أجابوا بـ "أحيانا" عن وجود اتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة، وأجاب 13 فرد بـ "دائما" بنسبة بلغت 43,33%، وبنسبة 6.66% أجابوا بـ "أبدا".

وبذلك فإن أغلبية المبحوثين يرون أنه يوجد اتصال بينهم وبين الإدارة في شكل أوامر وقرارات تنقل داخل المؤسسة، لذا يمكن القول بأن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

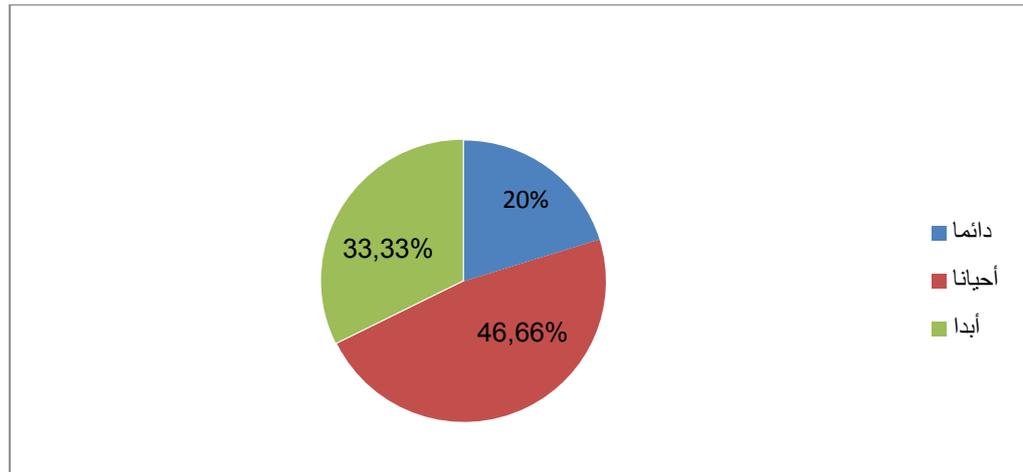
لولاية مستغانم تتبع نهج الاتصال المفتوح كونه بمثابة الرابط بين مختلف العمليات الإدارية كزيادة كفاءة الأداء الوظيفي والتنسيق والتنظيم.

يتضح من خلال إجابة المبحوثين بأبدا أن هناك مشاكل وصعوبات اتصالية بينهم وبين الإدارة، ويجب أن يكون لدى المدير أو المسؤول المباشر قناعة كبيرة في أن الاتصال المفتوح يشكل جانب هام لإطلاع العاملين على ما يجري في المكتبة وخاصة المعلومات التي تهتم الموظفين.

**جدول رقم(9)** يوضح إجابة المبحوثين حول تطبيق الإدارة سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائهم نحو الأفضل.

النسبة	التكرار	الإجابات
20%	6	دائما
46.66%	14	أحيانا
33.33%	10	أبدا
100%	30	المجموع

شكل رقم9 دائرة نسبية تمثل تطبيق الإدارة سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائهم نحو الأفضل



نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أن الإدارة أحيانا ما تضع سياسة اتصالية واضحة وفق برامج ومخططات اتصالية لتوجيه أداء عمالها بنسبة 46,66% ، بينما بنسبة

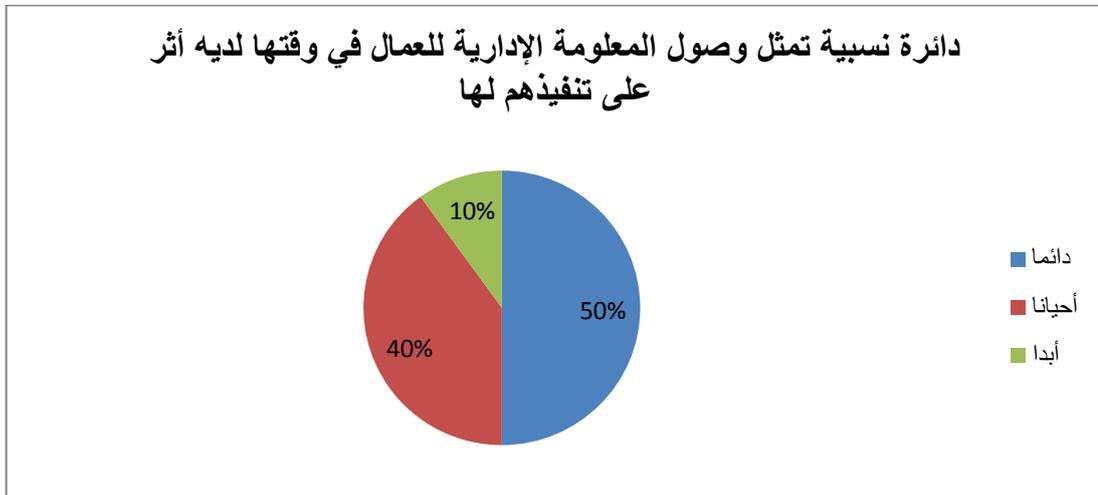
33,33% يرون أن الإدارة أبدا ما تضع سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائهم نحو الأفضل ربما ذلك راجع إلى مشاكل اتصالية متعلقة بالتنظيم الإداري بمعنى أن المؤسسة تحتاج لوجود سياسة اتصالية واضحة في تحقيق التفاعل وتعزيز العلاقات بين الموظف والإدارة.

### المحور الثالث: الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي

جدول رقم (10) يوضح إجابة المبحوثين حول وصول المعلومة الإدارية لهم في وقتها، لديه أثر على تنفيذهم لها

النسبة	التكرار	الإجابات
50%	15	دائما
40%	12	أحيانا
10%	3	أبدا
100%	30	المجموع

شكل رقم 10



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة يرون أن وصول المعلومات الإدارية لهم في وقتها لديه أثر على تنفيذهم لها "دائما" بنسبة 50% وفي المقابل تليها نسبة 40% يرون أن

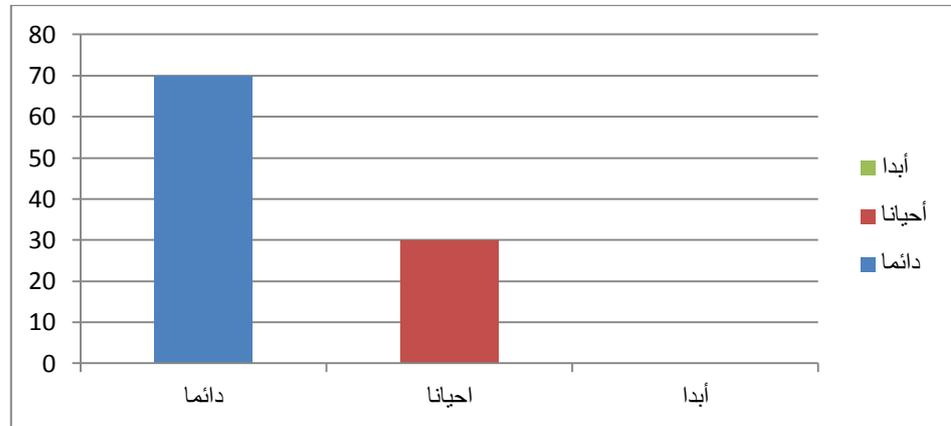
وصول المعلومة الإدارية لهم في وقتها "أحيانا" له أثر على تنفيذهم لها، في حين يرى 10% أن وصول المعلومة الإدارية في وقتها ليس لديه أثر على تنفيذها.

وبالتالي نستنتج أن وصول المعلومة الإدارية إلى العمال بسرعة لديه أثر على الالتزام بالتعليمات الموجهة من قبل الإدارة والعمل على تنفيذها في وقتها وبالتالي السرعة والدقة في الإنجاز.

### جدول رقم(11) يوضح مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابات
70%	21	دائما
30%	9	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	30	المجموع

### شكل رقم11: أعمدة بيانية تمثل مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي



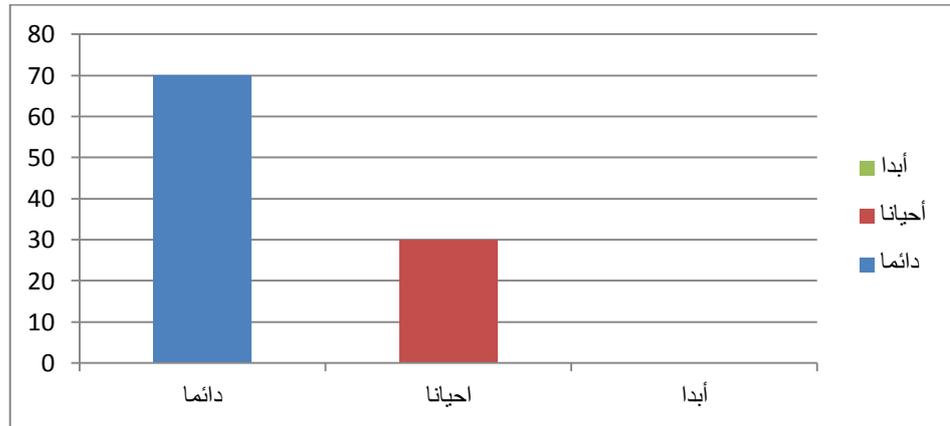
يظهر لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة 70% بمجموع 21 فرد من أصل 30 يرون أن استخدام وسائل الاتصال يساهم دائما في تحسين أدائهم، ويليهما نسبة 30% ب 9 أفراد ترى أن ذلك يحدث أحيانا.

ويرجع تفسير ذلك أن المؤسسة (المكتبة) تستعمل الأدوات والأوعية والأساليب والوسائل الحديثة والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات بين الرئيس والموظفين داخل المؤسسة والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

**جدول رقم (12)** يوضح قيام المبحوثين بأداء وظيفتهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير

النسبة	التكرار	الإجابات
70%	21	دائما
30%	9	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	30	المجموع

**شكل رقم 12:** أعمدة بيانية تمثل أداء العمال لوظيفتهم دون تأخير



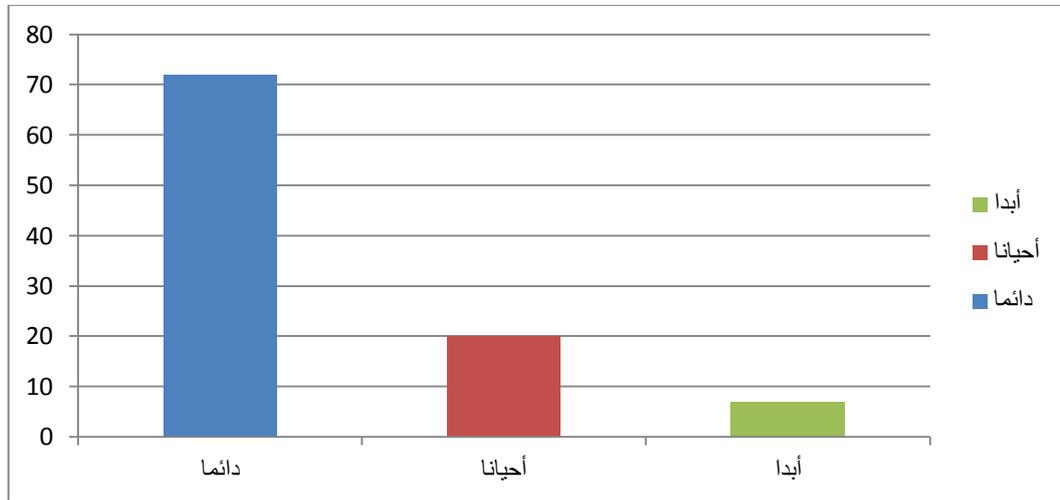
من خلال معطيات الجدول رقم (12) نلاحظ أن 70% يقومون "دائما" بأداء وظيفتهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير، في حين نسبة 30% يقومون "أحيانا" بأدائها في وقتها.

نستنتج أن إنجاز المهام الموكلة إلى العمال بالطريقة الصحيحة يحدد قدرتهم على أداء المهام بالسرعة المطلوبة والشكل المطلوب وبدون تأخير، وذلك الالتزام هو الذي يحقق أهداف المؤسسة.

**جدول رقم (13)** يوضح الحرص على زيادة إتقان العمل في حالة اهتمام الرئيس باقتراحاتهم

النسبة	التكرار	الإجابات
73.33%	22	دائماً
20%	6	أحياناً
6.66%	2	أبداً
100%	30	المجموع

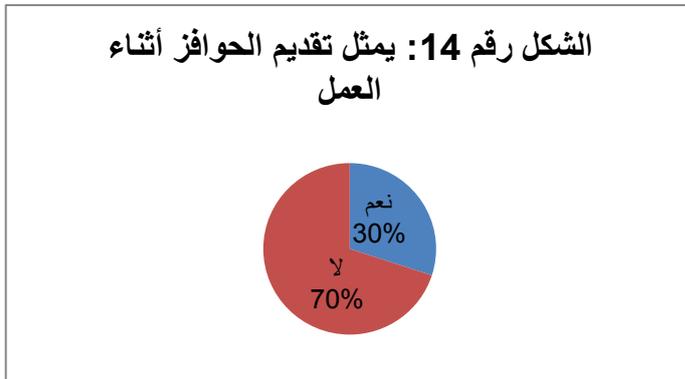
**شكل رقم 13:** يوضح الحرص على زيادة إتقان العمل في حالة اهتمام الرئيس باقتراحاتهم



نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) تبين لنا أن المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائماً" بلغت نسبتهم 73,33% بـ 22 فرداً، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "أحياناً" إلى 20% بـ 6 أفراد، أما النسبة الأقل فأجابت بـ "أبداً" 6,66% بعدما صوت 2 من الأفراد فقط.

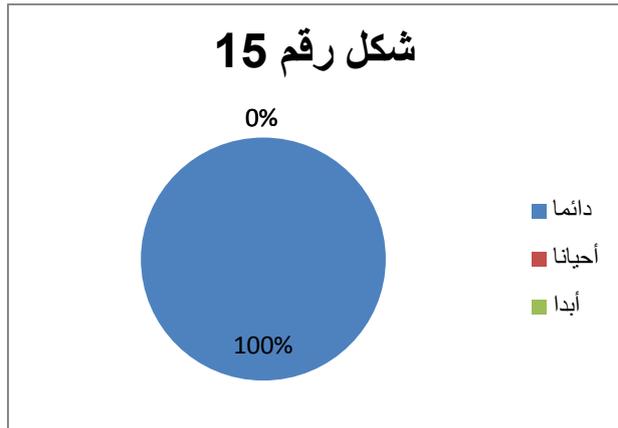
ويرجع تفسير ذلك إلى أن الرئيس يتبع سياسة الباب المفتوح ويرحب بالاتصالات الصاعدة من العمال إليه، وهذا يؤكد حرص واهتمام الرئيس على تطوير الأداء إلى الأفضل.

## جدول رقم (14) يوضح تقديم الحوافز أثناء العمل



الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

في حال الإجابة بنعم هل تساعد الحوافز المقدمة على تحسين الأداء الوظيفي



الإجابات	التكرار	النسبة
دائما	9	100%
أحيانا	0	0%
أبدا	0	0%
المجموع	9	100%

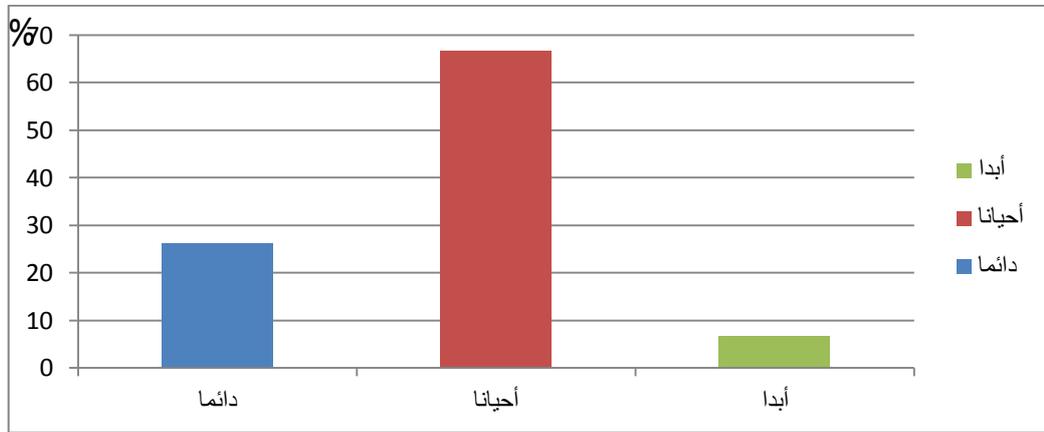
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين في المكتبة لا تقدم لهم حوافز وكانت غالبية الأجوبة بـ "لا" بنسبة 70 بالمائة، بينما تقديم الحوافز للموظفين إلى حد ما بنسبة 30 بالمائة وهذا ما يدل على أن الأداء الذي يقومون به العمال أكبر من تقديم الحوافز المادية والمعنوية، أو ربما يرجع الأمر إلى المناصب التي يشتغل فيها العمال.

## المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي

جدول رقم (15): يوضح وجود معوقات تعرقل الأداء الوظيفي في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
26.33%	8	دائما
66.66%	20	أحيانا
6.66%	2	أبدا
100%	30	المجموع

شكل رقم 16: أعمدة بيانية تمثل وجود معوقات تعرقل الأداء الوظيفي في المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول أن 66,66% أجابوا بـ "أحيانا" بتصويت 20 فردا، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائما" 26,33% بـ 8 أفراد، ولم يصوت إلا 6,66% بـ 2 من الأفراد بـ "أبدا"

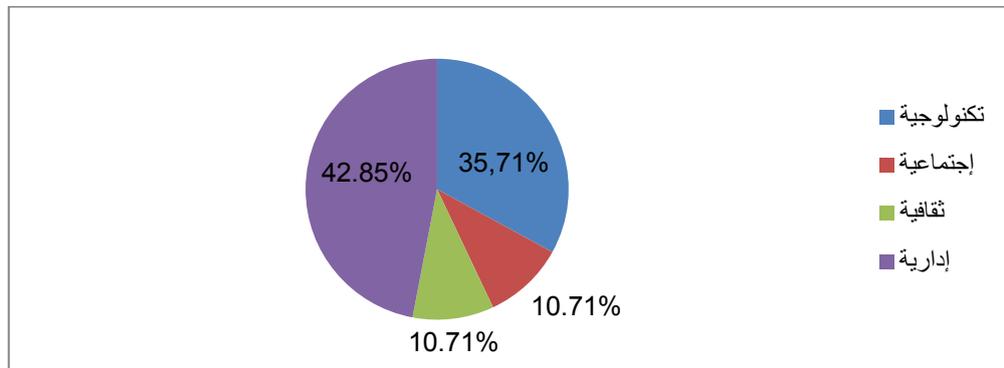
ويتبين لنا أن عمال المكتبة الرئيسية للمطالع العمومية تعاني في بعض الأحيان من معوقات تعرقل أدائهم الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن الأداء الوظيفي ينظر إليه على أنه نتاج لعدة عوامل متداخلة يجب التوفيق فيما بينها جميعا منها على سبيل المثال لا الحصر المعرفة بمتطلبات الوظيفة كالمهارات الفنية والمجالات المرتبطة بها.

ربما الذين أجابوا بـ أبدا لا توجد معوقات هو المدير ونائبه أو رئيس المصلحة ما يفسر أن المؤسسة تعاني من عوائق وعراقيل مرتبطة بالهيكل التنظيمي لها والتي تحد من فعالية الأداء الوظيفي وتؤثر على سير المؤسسة.

#### جدول رقم(16): يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
35.71%	10	تكنولوجية
10.71%	3	اجتماعية
42.85%	12	ثقافية
10.71%	3	إدارية
100%	28	المجموع

#### شكل رقم 17: دائرة نسبية تمثل الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة



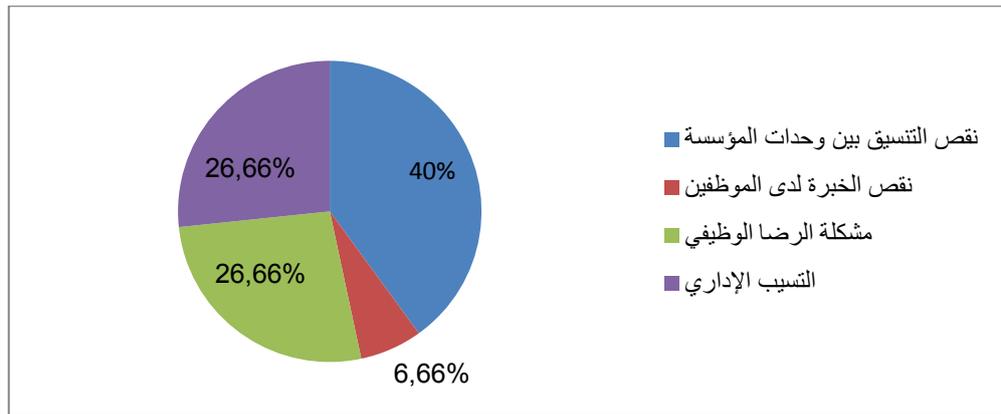
نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) بأن نسبة 42.85% بـ 12 من الأفراد يرون أن الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة ثقافية، في حين يرى 10 من الأفراد بنسبة 35,71% أن الأسباب ثقافية، فيما رأى 10 من المبحوثين أنها صعوبات بنسبة 10.71% اجتماعية وهي نفس النسبة التي ترى أنها صعوبات إدارية.

نستنتج مما سبق أن الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة هي العوائق الثقافية التي تحولت أمام حرية العام في التعبير وتوصيل انشغالاته للمرؤوسين وترجع إلى إتباع بعض ثقافات لا تتماشى مع الثقافة العربية مما يصعب التواصل معها فتجعل العمال لا يصرحون بوجود انشغالات ونقص، وكذلك الصعوبات التكنولوجية ويرجع سبب ذلك أن العمال تلقوا تعليماً تقليدياً ولا يجدون استخدام جيد للتكنولوجيا الحديثة.

### جدول رقم (17): يوضح المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابات
40%	12	نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة
26.66%	8	نقص الخبرة لدى الموظفين
6.66%	2	مشكلة الرضا الوظيفي
26.66%	8	التسيب الإداري
100%	30	المجموع

### شكل رقم 18: دائرة نسبية تمثل المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي



نلاحظ من خلال الجدول أن نقص التنسيق بين الوحدات هو أكثر المعوقات التي تعرقل أداء العمال بنسبة 40% ب 12 فرداً، فيما يرى 26,66% على أن نقص الخبرة لدى الموظفين

وهي نفس النسبة للذين يرون أن التسيب الإداري من المعوقات، فيما رأت النسبة الأقل ب6,66% أن المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي هي مشكلة الرضا الوظيفي.

نستخلص أن نفس التنسيق العملياتي بين وحدات المؤسسة نتيجة المشاكل والصراعات بين العمال، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم والحوار بين العمال، وكذلك من المعوقات هو نقص الخبرة والمهارة الكافية لدى بعض العمال وهذا راجع إلى نقصى التدريب والتطوير على يد خبراء، أن نقص التدريب والتطوير والتكوين يؤدي إلى نقص جودة العمل.

### نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية على ضوء التساؤلات والإشكالية الرئيسة للدراسة والتي تناولت كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بمستغانم؟

بعد جمع البيانات والمعلومات وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

#### نتائج متعلقة بالمحور الثاني: طبيعة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة

- 1- تتميز المكتبة بتنوع في اتصالاتها إذ تعتمد على كل اتجاهات الاتصال (الصاعد 20%- نازل 30%- أفقي 50%) وذلك راجع لسلسلة التواصل بين كل الفئات العاملة.
- 2- عمال المكتبة الرئيسة للمطالعة العمومية طبيعة اتصالاتهم حسنة بنسبة 63.33% يعود ذلك إلى وجود اتصال بينهم.
- 3- عمال المكتبة تنقل إليهم القرارات الصادرة من الإدارة عن طريق الاتصال المباشر والاجتماعات (56%).
- 4- وجود اتصال مفتوح بين عمال المكتبة العمومية والإدارة (دائماً 43.33% \_ أحياناً 50%).
- 5- أثبتت دراستنا أن الإدارة أحياناً (46.66%) ما تضع سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أداء العمال نحو الأفضل.

### نتائج المحور الثالث: الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن وصول المعلومة الإدارية إلى العمال في وقتها دائما ما يؤثر على تنفيذهم لها (50%).
- 2- توصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات الاتصال تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي والتي تساعد الموظفين في تأدية مهامهم بكل أريحية (70%).
- 3- أثبتت الدراسة أن عمال المكتبة يقومون بأداء وظائفهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير وهو ما يعكس نشاط العمال وتفانيهم في أداء مهامهم بشكل جيد (دائما 70%).
- 4- أثبتت الدراسة أن زيادة إتقان العمل في حالة اهتمام الرئيس بمقترحات الموظف وذلك بسبب تعزيز الثقة في الموظف (دائما 73.33%).
- 5- توصلنا إلى أنه لا تقدم حوافز للعمال أثناء العمل، وهذا ما يبين أن عدم تقديم الحوافز لا يؤثر على أداء عمال المكتبة (70%).

### نتائج المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي

- 1- أثبتت الدراسة أن هناك معوقات تعرقل الأداء الوظيفي للعمال (دائما 26.33 % \_ أحيانا 66.66%).
- 2- أكدت الدراسة أن الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة هي ثقافية (42.85%) وكذلك تكنولوجية الاتصال الحديثة (35.71%) في نقل البيانات والمعلومات.
- 3- أظهرت النتائج إلى وجود معوقات تعرقل الأداء الوظيفي للعمال وذلك راجع إلى نقص التنسيق بين وحدات الإدارة (40%).

### الاستنتاج العام

من خلال الاستنتاجات الخاصة بكل تساؤل توصلنا إلى الاستنتاج العام للدراسة:

- 1- أنواع الاتصال داخل المؤسسة هناك تعدد في اتجاهات الاتصال، الصاعد، النازل والأفقي.

- 2- نقص في التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة وذلك راجع للمشاكل والخلافات التي تحدث بين العمال ونقص ثقافة التفاهم والحوار بين العمال.
- 3- غياب الآليات التنظيمية للاتصال الإداري داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية أدى إلى خلق فجوى اتصالية بين العاملين.
- 4- إن الاتصال في المؤسسة يعاني من نقائص ومعوقات، وعدم اهتمام مسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات.

## خاتمة

يكتسب الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، سواء كانت خدماتية أو صناعية أو تربية...، فهو يأخذ دور الوسيط بين مختلف مصالح المنشأة، فمن خلال ما سبق فإن الاتصال التنظيمي له أثر فعال على الأداء الوظيفي لعمال المكتبة، كونه يساعد في إيجاد مناخ تنظيمي يتم من خلاله تحقيق الأهداف والثبات والاستقرار للعمال داخل مؤسساتهم وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء ورفع الروح المعنوية للمنظمة والعكس صحيح، فقد تكون النتائج سلبية تؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال والمؤسسة ككل، فالإتصال التنظيمي لا بد أن يعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من أنماط السلطة الإدارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية إلى لا مركزية.

وباختصار لقد حقق هذا البحث كشفاً أولياً إلى كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وعلاقة العامل بالإدارة، وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات دراسة سيبيولوجية متقدمة، كما تبقى نتائج البحث ذات قيمة علمية رغم نسبة هذا التقدير مع انسجام هذه النتائج مع أهداف البحث، وتبدوا منطقية مع فرضيات البحث، وتبدوا منطقية مع تساؤلات الدراسة، ومع كل هذا فإن نتائج كل بحث علمي له مجالاته وحدوده.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### المعاجم والقواميس

1-محمد جمال الفار, معجم المصطلحات الاعلامية, عربي-عربي, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, 2014.

2- مي عبد الله, معجم في المفاهيم الحديثة للاعلام والاتصال, عربي-عربي, دار النهضة العربية, بيروت, 2014.

### 1-الكتب

3-احمد ابن مرسي, مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر , 2005.

4-أحمد عبد الرحمان الشميمري, مبادئ إدارة الأعمال- الأساسيات والإتجاهات الحديثة, مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.

5- أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.

6-أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.

7-بشير صالح الراشدي, مناهج البحث التربوي , دار الكتاب الحديث, الكويت, 2000.

8- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.

9- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.

10- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

11- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.

12- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

13- خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2002.

14- خليل محمد حسن الشماخ ، وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007.

15- خيضر كاظم محمود، وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

16- رشيد زرواتي , تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, ديوان المطبوعات الجامعية, قسنطينة, ط3, 2008.

17- رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

18- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

19- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، ط1987، 3.

20- سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.

22- شريف الحمودي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، عمان، ط1، 2007، ص67.

شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2009.

23- شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2009.

24- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

25- صالح خليل ابو صبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2.

26- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازرايطه، الاسكندرية، 2002.

27- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.

28- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

29- طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

عاشور احمد صقر, السلوك الإنساني في المنظمات, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2005.

30- عبد الرحمان بدوي, مناهج البحث العلمي, ط 3, وكالة المطبوعات, الكويت, 1977.

31- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

32- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

33- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة ، مؤسسة الشهاب، الجزائر.

34- عمر عبد الرحمان عبد الباقي، الاتصال في مجال الإدارة ، مركز البحوث الإدارية، مصر، 1973

35- فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.

36- فاطمة حسين عواد، الإتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

37- فريد النجار، التجارة والأعمال الإلكترونية والمتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

38- فضيل دليو، مخبر علم الإجتماع والإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.

39- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

40- فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

41- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ط3، دار الفكر، الأردن، 2004.

42- لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

43- محمد أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

44- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

45- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.

46- محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.

47- محمد صاحب سلطان ، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

48- محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الاعلام ، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.

- 49- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، دار فجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1999.
- 50- محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 51- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 52- محمود يوسف، العلاقات العامة في المجال التطبيقي الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2012.
- 53- مصطفى حجابي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1990.
- 54- معن محمود عبصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 55- منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2002.
- 56- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
- 57- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العلمية، السعودية، 1995.
- 58- وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

59- يونس جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

### الكتب باللغة الفرنسية

Bonneville , Luc, Grosjean, Sylvie, l'agacé, martine, (1974) -60  
dynamique de la recherche en science sociale, canada, caetam martin  
,éditeur.

### الرسائل الجامعية

61- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2008\2009.

62- زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل، 2016/2015

63- سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، جامعة الإخوة منتوري \_ قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2015/ 2014.

64- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعمال، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2019/2018.

### المجلات

65- صلاح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة الدراسات (العلوم الإنسانية) العدد 22، 2004.

# قائمة الملاحق

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث ميداني بعنوان

## دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - مستغانم

تحت إشراف:

من إعداد:

أ/ كويبي حفصة

بلمداح محمد

في إطار تحضير مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال : نطلب منكم التعاون هذه المذكرة وذلك بالإجابة على الأسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة وتتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2021/2020

## استمارة

المحور الأول: بيانات عامة (الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل)

(1) الجنس:

• ذكر  أنثى

(2) السن: أقل من 30 سنة  من 31-40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

• ابتدائي  متوسط

• ثانوي  جامعي

(4) الأقدمية في العمل: 5 سنوات أو أقل

من 6 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: طبيعة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

(5) ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسستكم؟

• من الأعلى إلى الأسفل  من الأسفل إلى الأعلى  أفقي حسب المصلحة

(6) ما طبيعة الاتصالات بين الموظفين في مؤسستكم؟

• جيدة  حسنة  سيئة

7) كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة من الإدارة؟

- عن طريق البريد الإلكتروني
- عن طريق الاجتماعات
- عن طريق الاتصال المباشر
- عن طريق التقارير
- طريقة أخرى

• أذكرها (.....)

(.....)

8) هل هناك اتصال مفتوح بينك وبين الإدارة؟

- دائما       أحيانا       أبدا

9) هل تطبق الإدارة سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائك نحو الأفضل؟

- دائما       أحيانا       أبدا

### المحور الثالث: الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي

10) هل وصول المعلومة الإدارية لك في وقتها، لديه أثر على تنفيذك لها؟

- دائما       أحيانا       أبدا

11) هل استخدامك لتقنيات الاتصال يساهم في تحسين أدائك الوظيفي؟

- دائما       أحيانا       أبدا

12 ) هل تقوم بأداء وظيفتك والمهام الموكلة إليك في وقتها دون تأخير؟

- دائما  أحيانا  أبدا

13) هل اهتمام رئيسك باقتراحاتك حول العمل يزيد من حرصك على إتقان عملك؟

- دائما  أحيانا  أبدا

14) هل تقدم لكم الحوافز أثناء العمل؟

- نعم  لا

- إذا كان نعم هل تساعد الحوافز المقدمة على تحسين أدائكم أثناء العمل؟

- دائما  أحيانا  أبدا

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي

15) هل توجد معوقات في مؤسستكم تعرقل أداءك الوظيفي؟

- دائما  أحيانا  أبدا

16) ماهي الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل مؤسستكم؟

- تقنية  ثقافية   
• اجتماعية  إدارية   
• أخرى

• أذكرها.....

17) ماهي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي؟

- نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة
- نقص الخبرة لدى الموظفين
- مشكلة الرضا الوظيفي
- التسبب الإداري
- أخرى

• أذكرها.....

.....

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	80
2	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	81
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	82
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	83
5	يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة	84
6	يوضح طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين	85
7	يوضح كيفية تنقل القرارات الصادرة من الإدارة	86
8	يوضح إجابة المبحوثين حول وجود اتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة	87
9	يوضح إجابة المبحوثين حول تطبيق الإدارة سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائهم نحو الأفضل	88
10	يوضح إجابة المبحوثين حول وصول المعلومة الإدارية لهم في وقتها، لديه أثر على تنفيذهم لها	89
11	يوضح مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي	90
12	يوضح قيام المبحوثين بأداء وظيفتهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير	91
13	يوضح الحرص على زيادة إتقان العمل في حالة الرئيس باقتراحاتهم	92
14	يوضح تقديم الحوافز أثناء العمل	93
15	يوضح وجود معوقات تعرقل الأداء الوظيفي في المؤسسة	94
16	يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة	95
17	يوضح المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي	96

## فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	80
2	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	81
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	82
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	83
5	يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة	84
6	يوضح طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين	85
7	يوضح كيفية تنقل القرارات الصادرة من الإدارة	86
8	يوضح إجابة المبحوثين حول وجود اتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة	87
9	يوضح إجابة المبحوثين حول تطبيق الإدارة سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائهم نحو الأفضل	88
10	يوضح إجابة المبحوثين حول وصول المعلومة الإدارية لهم في وقتها، لديه أثر على تنفيذهم لها	89
11	يوضح مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي	90
12	يوضح قيام المبحوثين بأداء وظيفتهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير	91
13	يوضح الحرص على زيادة إتقان العمل في حالة الرئيس باقتراحاتهم	92
14	يوضح تقديم الحوافز أثناء العمل	93
15	يوضح إجابة المبحوثين حول الحوافز المقدمة لهم تحسين أدائهم الوظيفي	93
16	يوضح وجود معوقات تعرقل الأداء الوظيفي في المؤسسة	94
17	يوضح الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة	95
18	يوضح المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي	96