



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

عنوان المذكرة:

الاتصال المؤسسي وفعاليتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي



إعداد الطالبان:

✓ قبابي عائشة

✓ يوسف نزيهة

إشراف الأستاذة:

✓ د. عيسى عدي نورية قابلة لإيداع محيا المكنية

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. صفاح أمال
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. عيسى عدي نورية
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. رقاد حليلة

2022 - 2021



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

عنوان المذكرة:

الاتصال المؤسساتي وفعاليتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

إعداد الطالبان:

✓ قبابي عائشة

✓ يوسف نزيهة

إشراف الأستاذة:

✓ د. عيسى عبيد نورية

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. صفاح أمال
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. عيسى عبيد نورية
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. رقاد حليلة

2022 - 2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ







## الإهداء

إلى شهداء فلسطين الأبرار وإلى وطني الحبيب....

إلى أعز الناس وأقربهم على قلبي أُمي الحنون وأبي العزيز اللذان كان عوننا و سندنا  
لي،

وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه  
الصورة.

إلى روعي أخي الطاهرة تغمده الله برحمته وأدخله فسيح جناته.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل من ساندني وكانوا برفقتي و مصاحبتي أثناء الدراسة في الجامعة.

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية...

الطالبة: يوسف نزيهة





## الإهداء

اللهم إني أسألك إيماناً خاشعاً وعلماً نافعاً ونستعين بعافيتك وأترجع من علمك وأحمدك  
على تسهيلاتك لطريقي راجياً منك العفو والمغفرة.....

أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى من حملتني تسعة أشهر وهن على وهن أُمِّي.....حفظها  
الله وأطال في عمرها.

إلى مهندس خطواتي الذي أحسن تربيتي، والذي خطى الصعاب من أجلنا أبي  
.....حفظه الله وأدامه فخراً لنا.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي أخواتي .....مريم، حورية، جمعية، كريمة  
وإلى أخي الوحيد...بن زهيدة.

إلى أنبل الأخوات، صديقاتي...نزينة، فاطمة، نوال

إلى كل من علمني وأخذ بيدي، وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

الطالبة: قباي عائشة



# كلمة شكر

نحمد الله تعالى حمدا كثيرا على إتمام هذا العمل

عملا بقوله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه، التي لاتعد ولا تحصى، فلك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، فلك الحمد من قبل و من بعد على توفيقك لنا في إتمام هذا العمل نتقدم بالشكر الجزيل إلى من تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل الأستاذة الدكتورة الفاضلة عيسى عبيدي نورية ، لما أبدته من توجيهات قيمة ومعلومات نيرة ومستمرة لإتمام العمل على أكمل وجه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا في الجامعة بصفة عامة و في شعبة العلوم الإعلام والاتصال بصفة الخاصة وأخص بالذكر الأساتذة: د- بعلي محمد سعيد و د- رقاد حليلة ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخاص إلى موظفي إدارة علوم الإعلام والاتصال و موظفي كلية العلوم الاجتماعية على مساعدتهم لمواصلة وإتمام الدراسة.

إلى هؤلاء جميعا.....

نتقدم إليهم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجميل العرفان والله مستعان.

## فهرس المحتويات

### المحتويات

### الصفحة

الإهداء

كلمة شكر

مقدمة..... أ

#### الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- الدراسة الإستطلاعية..... 13
- 2- الإشكالية..... 14
- 3- فرضيات الدراسة..... 15
- 4- أسباب إختيار موضوع الدراسة..... 15
- 5- أهداف الدراسة..... 16
- 6- أهمية الدراسة..... 16
- 7- مفاهيم الدراسة..... 16
- 8- الدراسات السابقة..... 18
- 9- منهج الدراسة ونوعه..... 21
- 10- تقنية الدراسة..... 22
- 11- مجتمع الدراسة و عينة الدراسة..... 22
- 12- المجال المكاني و الزماني للدراسة..... 23

#### الفصل الثاني: الاتصال والمؤسسة

- تمهيد..... 25
- 1- مفهوم الاتصال..... 26
- 1-1- أطراف الاتصال..... 26
- 2-1- مضمون الاتصال..... 27
- 2- أهمية الاتصال في المؤسسة..... 28
- 3- أهداف الاتصال في المؤسسة..... 28
- 4- مفهوم المؤسسة..... 29
- 5- أنواع المؤسسة..... 29
- 1-5- حسب الشكل القانوني..... 29
- 2-5- حسب طبيعة الملكية..... 29
- خلاصة الفصل..... 31

#### الفصل الثالث: الاتصال المؤسساتي

- تمهيد..... 33
- 1- مفهوم الاتصال المؤسساتي..... 34
- 2- أهداف الاتصال المؤسساتي..... 35

35	1-2- بالنسبة للموظفين
35	2-2- بالنسبة للإدارة
36	3- أنواع الاتصال المؤسساتي و دوره في تسيير الموارد البشرية
36	1-3- الاتصال الرسمي
36	2-3- أنواع الاتصالات الرسمية
36	1-2-3- الاتصال الصاعد
38	2-2-3- الاتصال النازل
38	3-2-3- الاتصال الأفقي
39	3-3- وسائل الاتصال الرسمي
39	4- الاتصال غير الرسمي
40	1-4- مميزات الاتصال غير الرسمي
40	2-4- الاتصالات غير رسمية إيجابية
40	3-4- الاتصالات غير رسمية ذات تأثير سلبي
40	5- أوجه التشابه بين الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسم
41	6- مضامين الاتصال المؤسساتي ، ومعيقاته
43	خلاصة الفصل

#### الفصل الرابع: مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي

45	تمهيد
46	1- مفهوم الأداء الوظيفي
46	2- تطور مفهوم الأداء الوظيفي
46	1-2- النظرية القديمة للأداء
46	2-2- النظرية الحديثة للأداء
47	3- محددات الأداء الوظيفي
47	4- فوائد تحديد الأداء الوظيفي
47	5- أنواع الأداء الوظيفي
48	6- أبعاد الأداء الوظيفي
49	7- مكونات الأداء الوظيفي
49	8- الإجراءات و المؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي
49	9- تعريف تقييم الأداء الوظيفي
50	10- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
52	11- صعوبات تقييم الأداء
52	12- أهمية تقييم أداء الموظفين
52	13- معوقات الأداء الوظيفي
53	14- أثر الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي
54	خلاصة الفصل



56.....	- بطاقة فنية للمؤسسة (جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم)
56.....	1- لمحة عن جامعة.....
56.....	2- تعريف الجامعة.....
56.....	3- مهام الجامعة.....
56.....	4- تحديد الكليات الجامعة.....
57.....	5- تعريف كلية العلوم الاجتماعية.....
57.....	6- أقسام كلية العلوم الاجتماعية.....
59.....	تمهيد المقابلة.....
60.....	- طرق تحليل البيانات.....
72.....	- عرض نتائج تحليل المقابلة.....
72.....	1- نتائج الدراسة.....
73.....	2- النتائج في ضوء التساؤلات.....
74.....	3- النتائج في ضوء الفرضيات.....
74.....	4- التوصيات و الإقتراحات.....
75.....	خاتمة.....
76.....	1- ملخص باللغة العربية.....
77.....	2- ملخص باللغة بالفرنسية.....
78.....	3- ملخص باللغة الإنجليزية.....
79.....	قائمة المصادر و المراجع.....
83.....	الملاحق.....

#### فهرس الجداول

58.....	الجدول رقم (01) : يوضح إجراء المقابلة مع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.....
---------	--

يعتبر الاتصال اللبنة الاولى في تفاعل الفرد مع محيطه، ومع غيره من البشر حيث لا يمكن لنا أن نتصور حياة بصبغتها الاجتماعية دون اتصال، والأمر ينطبق كذلك على المؤسسات والمنظمات التي لا يمكن لها تحقيق أهدافها، واستمراريتها دون تواصلها على المستوى الداخلي والخارجي ، كما يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورية حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، حيث تعتبر الاتصال المؤسساتي فعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى ، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الفرد، ويسهل عملية التواصل المطلوب بين مختلف أداء الموظفين.

إن لكل مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع اتصال مؤسساتي تنظيمي إداري الذي يستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة بين المسؤولين والموظفين على شؤون المؤسسة لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بتوفير الاساليب الاتصالية.

إن الاتصال المؤسساتي يتميز بالدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات الخدمائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات الموظف المتطورة والمتزايدة دوماً ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات، كما انه يساعد في حل كل المشكلات التي تواجه الموظفين ومقترحاتهم وشكاويهم ، ويساهم في زيادة التقارير والتواصل بين المسؤولين والموظفين في مواجهة العراقيل التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتصف لنا الاتصال المؤسساتي وفعالته على الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم ، أخذناها كنموذج لهذه الدراسة من أجل محاولة التعرف على أنماط الإتصال السائدة فيها، ومدى تأثير هذه الإتصالات على الأداء الوظيفي للموظفين، وقمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة جوانب:

أولاً: الإطار المنهجي :والذي تضمن فيه الدراسة الإستطلاعية ، ثم إشكالية الدراسة، تساؤلها الرئيسي وتساؤلاتها الفرعية، وكذا فرضيات الدراسة، الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية، ثم أسباب الدراسة منها الذاتية والموضوعية، بعد ذلك انتقلنا إلى أهداف الدراسة وأهمية الدراسة ومفاهيم الدراسة ، بعد ذلك تأتي الدراسات السابقة، ثم منهج الدراسة ونوعه مع تقنية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ثم المجال المكاني و الزماني للدراسة .

ثانياً: الإطار النظري:الذي إشتمل على ثلاث فصول نذكرهم:

الفصل الأول:جاء فيه مفهوم الاتصال، أطراف الاتصال، مضمون الاتصال، أهمية الاتصال في المؤسسة، أهداف الاتصال في المؤسسة، مفهوم المؤسسة، وفي الأخير أنواع المؤسسة.

الفصل الثاني :تضمن مفهوم الاتصال المؤسساتي، أهداف الاتصال المؤسساتي، أنواع الاتصال المؤسساتي ودوره في تسيير الموارد البشرية، الاتصال الرسمي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي، الاتصال غير الرسمي، وفي الأخير مضامين الاتصال المؤسساتي ومعيقاته .

الفصل الثالث:تناول مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي مفهوم الأداء الوظيفي، تطور مفهوم الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، فوائد تحديد الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، مكونات الأداء الوظيفي ، الإجراءات والمؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي وفي الأخير أثر الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي ، مع ذكر معوقات الأداء الوظيفي.

ثالثا الإطار التطبيقي:تضمن ما يأتي :

عرض نتائج تحليل المقابلة النتائج العامة ثم النتائج في ضوء التساؤلات ، النتائج في ضوء الفرضيات، التوصيات والإقتراحات وفي الأخير الخاتمة ثم الملخص ، قائمة المصادر و المراجع ثم الملاحق.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- الدراسة الإستطلاعية.
- 2- الإشكالية.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أسباب الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- أهمية الدراسة.
- 7- مفاهيم الدراسة.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- منهج الدراسة ونوعه.
- 10- تقنية الدراسة.
- 11- مجتمع الدراسة و العينة.
- 12- المجال المكاني و الزماني للدراسة.

## 1- الدراسة الإستطلاعية:

هي البحث الذي يستهدف التعرف على المشكلة فقط، وتكون الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة جديدة أو عندما تكون المعلومات عنها ضئيلة، وعادة ما يكون هذا النوع من البحوث تمهيدا لبحوث أخرى تسعى لإيجاد حل للمشكلة.<sup>(1)</sup>

قمنا بدراسة استطلاعية من خلال زيارة كليات جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، أين قمنا بإجراء المقابلات على مجموعة من الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، قصد الوقوف على نقائص وثغرات المقابلة قبل الإجراء النهائي لها ، كذلك للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة و قياسها للشئ المطلوب قياسه، التعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين أو يحاولون عدم الإجابة عليها حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى، ولقد خرجنا بمجموعة من الملاحظات نلخص أهمها فيما يلي :

- عرفنا علاقة بين متغيرات البحث .
- التعرف على إمكانية إجراء هذه الدراسة .
- غموض بعض أسئلة المقابلة مما جعلنا نعيد صياغتها.
- التعليق عوض الإجابة عن السؤال أي يعلقون على الأسئلة دون الإجابة عن نص السؤال وعدم الرد مما جعلنا نشعر بالسخرية و الإستفزاء من قبل الموظفين .
- اختيارنا منهج البحث.
- إضافة إلى كل هذا فقد مكنتنا الدراسة الإستطلاعية من خلال المقابلات الأولى مع بعض الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية من أن الدراسة قابلة للاختبار.

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 286 .



## الإشكالية

حظي موضوع الاتصال إهتماما واسعا و متزايدا من قبل الباحثين في ميدان العلوم الإنسانية الذين يعالجون عملية الاتصال بوصفها عملية حيوية و ضرورة من ضروريات استمرار الحياة الاجتماعية ، بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش معزولا في محيطه ، لأن الاتصال هو تبادل للأفكار والآراء بين الأفراد، فلا يمكن تصور أي عمل أو قيام شخص لتحقيق هدف دون اتصال، بهذا المعنى هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والإنساني والإداري حيث يعتبر من العمليات الإدارية ذات الأهمية القصوى في تنظيم المؤسسات بمختلف أنواعها ، فمن بين هذه المؤسسات منها التعليمية والتي تعد من بين المؤسسات الهامة في أي مجتمع، حيث تساهم في تطوير المجتمع وتنميته من خلال تأثيرها الفكري و العلمي على اتجاهات العمل و الإنتاج ، كما بفضل الاتصال يستطيع الإنسان إدراك و معرفة حاجاته و مبعثياته، كما ازدادت أهميته في العصر الحديث حيث أصبح عنصرا نشطا فعالا ديناميكيا، بالنظر إلى المنافسة و مواكبة التطور والتقدم الصناعي والتكنولوجي و السوق المفتوحة من ناحية ، و من ناحية أخرى إلى مكانة الاتصال بحد ذاته بالنظر لما يقدمه للمؤسسة .

إن الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في الربط و التنسيق و الإنسجام بين مختلف فروع المؤسسة وأقسامها، لذلك يعتبر الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى ، حيث أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين في علوم الإعلام و الاتصال من بينهم كاتز و بورن، ويعتبر أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها و الوصول إلى حل لمختلف مشاكلها ، وله أيضا العمل على تسيير و تنظيم العلاقة داخلها ، حيث يهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها بين مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي ، و تسهيل عملية التواصل المطلوب بين مختلف أداء الموظفين.

كما يستدعي تقسيم المسؤوليات و المهام على عدة مناصب حسب الهيكل التنظيمي، و يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له من خلال كفاءة الموظفين لأداء هذه المهام فكلما تغيرت مهامهم وتطورت يتطور الأداء الوظيفي و ينتوع بتنوع وسائل العمل ، ولهذا الأمر يتعلق الاتصال المؤسسي بتطور الأداء الوظيفي وإتاحة الظروف المحيطة في البيئة الداخلية لكلية العلوم الاجتماعية ، وباعتبار أن أداء الموظف ناتج عن القدرات العمل و الرغبة فيه ، الذي تنتج عنه مجموعة من التفاعلات و العلاقات و التعاملات فيما بينها.

و منه يبرز الاتصال المؤسسي كعامل من العوامل التي لها دخل مباشر على الموظفين ، داخل كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم التي تسعى لإيجاد الطرق المناسبة للنجاح في أداء مهمتها باعتبارها من المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي التي تتفاعل فيها كافة الأنساق و من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث تعدد تخصصاتها لتقوم بدراسة

العنصر البشري ودوافعه و العلاقات المتبادلة بين أفرادها و منتجات هذه الجماعات من ثقافات وحضارات و تتضمن مناهج دراسية متنوعة لإكتساب الفرد الخبرة النظرية و العملية. وبناء على ما سبق ونظرا لأهمية الاتصال المؤسساتي ، جاءت هذه الدراسة لتبين فعالية الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، وذلك بطرح الإشكالية التالية :

كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟

ولتوضيح اشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى اهتمام كلية العلوم الاجتماعية بالاتصال المؤسساتي؟
- ماهي فعالية الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟
- فيما تتمثل وسائل الاتصال المستخدمة من طرف الموظفين التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟
- ما هي أهداف الاتصال المؤسساتي في تفعيل الاداء الوظيفي ؟ و ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟

### 3- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي في الكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم .
- الفرضيات الفرعية:
- تهتم كلية العلوم الاجتماعية بالاتصال المؤسساتي.
- يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم.

### 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

ان إختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

**الأسباب الذاتية :**

الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الإطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية ، كذلك ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا، وكذا رغبتنا في التعرف على مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين الاداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية.

**الأسباب الموضوعية:**

من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع هو أن : قابلية الموضوع للدراسة والبحث الميداني، كذلك معرفة الاتصال المؤسساتي و فعاليته على الأداء الوظيفي في كلية العلوم

الاجتماعية، و كذا المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال المؤسساتي خاصة في كلية العلوم الاجتماعية، وأنه صار من المواضيع تلقي اهتمام الباحثين والدارسين لما له من أهمية في تسهيل حياة الفرد و الجماعات و المنظمات بفعل قدرته على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وكذا لإهتمام المتزايد بالأداء الوظيفي للموظفين داخل كلية العلوم الاجتماعية .

#### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، فموضوع الاتصال المؤسساتي: يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات ، ويعتبر الاتصال المؤسساتي مهم لأي مؤسسة مهما كان نوعها إداري أو خدماتي ، ويمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق ولتقديم الأداء الوظيفي الجيد للموظفين ، كذلك يعطي نسقا مختلف بين مستويات الإدارية والإنسجام في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى و كذلك من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وحيث يساعد الاتصال المؤسساتي في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وتحسيس الموظفين بأهميتهم ودورهم، كما تتضح أهمية الدراسة في اعتبار الاتصال المؤسساتي جوهر العملية الإدارية و التنظيمية.

#### 6- أهداف الدراسة:

توضيح فعالية الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم و الكشف عن مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم، وإبراهتمام كلية العلوم الاجتماعية بالاتصال المؤسساتي، وكذلك معرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجه الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم.

#### 7- مفاهيم الدراسة:

##### الاتصال:

أ - لغة: ان كلمة اتصال Communication<sup>(1)</sup>،تشق من الأصل اللاتيني Commu وهي تعني عام أو مشترك،وفي الأصل الإنجليزي تعنيCommon أي شائعا و مألوفاً.  
ب - اصطلاحا: يعرف الاتصال بأنه " العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك."<sup>(2)</sup>

##### الاتصال المؤسساتي:

إجرائي: عملية اتصالية تنظيمية إدارية داخل الجامعة، يساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر الاتصالات تنظيمية مستهدفة لخلق التماسك بين وحدات و المكونات البناء المؤسساتي للجامعة وتحقيق أهدافها.

##### الأداء:

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، موسوعة الإعلامية، ط 7، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص20.  
<sup>2</sup> محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة النشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 08 .

أ - لغة: أدى تأدية، أدى الشيء أوصله، أدى إلى الخبر، والأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه<sup>(1)</sup>  
ب - اصطلاحاً: قصد به: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات و مبادئ توجيه معينة او في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة.<sup>(2)</sup>  
**الأداء الوظيفي:**

**إجرائياً:** ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الموظف سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة لكل موظف، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

### كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية :

**إجرائياً:** هي كلية تضم قسمين قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية ، وكل قسم يحتوي على شعب قسم العلوم الإنسانية يحتوي على شعبة العلوم الإعلام والاتصال و شعبة التاريخ أما قسم العلوم الاجتماعية يحتوي على شعبة علم الاجتماع وشعبة الأرتوفونيا وشعبة علم النفس وشعبة الفلسفة وهي تخصصات أكاديمية التي تهتم بالجامعة عبد الحميد بن بايس .

### فعالية:

أ - لغة: مصدر: فعل، تفعيل بيت الشعر تقطيعه. فعل، يفعل، تفعيل، فهو مفعول، والمفعول مفعول فعل الأمر: نشطه، قواه، نفذه.<sup>(3)</sup>

ب - اصطلاحاً: يشير المصطلح بمعناه العام إلى: "دور متبادل له طابع دينامي وإلى علاقة بين متغيرين أو أكثر، مع ملاحظة أن هذه العلاقة تنطوي على تأثير متبادل بين الأطراف والمتغيرات، بمعنى أن قيمة كل متغير تؤثر على قيمة سائر المتغيرات الأخرى.<sup>(4)</sup>  
**إجرائياً:** يقصد به العلاقة بين المتغيرات وإحداث التأثير المتبادل بينها، بمعنى أن كل متغير يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى.

**8- الدراسات السابقة:** " تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار نظري يعود إليه الباحث كي يستطيع أن يمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم وصياغة الفروض بشكل واضح أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان".<sup>(5)</sup>  
**الدراسة الأولى :** بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> بوالشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط 1، الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 83 .

<sup>2</sup> بسام عبد الرحمان المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 127.

<sup>3</sup> العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 34 .

<sup>4</sup> العربي بن داود، نفس المرجع، ص 34 .

<sup>5</sup> محمد منير حجاب، موسوعة الإعلامية، المرجع سبق ذكره، ص 23 .

<sup>6</sup> بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة ،

الجزائر، 2008.2009 .

- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. من إعداد الباحث: بوعطيط جلال الدين، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، الجزائر، 2008-2009. انطلق الباحث من الإشكالية التالية: التعرف على العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين، وكذا الوقوف على واقع الإتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بولاية عنابة، وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة. ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي.

- هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية تمثلت في:

ماهو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

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

هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

- انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث في أدوات جمع البيانات على إستمارة إستبيان، تناولت محورين رئيسيين: المحور الأول تناول الاتصال التنظيمي وضم 22 بنداً أما المحور الثاني تناول فيه الأداء الوظيفي وضم 22 بنداً.

- ومن أهم النتائج التي توصل إليها :

- الكشف عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة العليا إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات وجود إتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو إستغلال الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم. وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسة: وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة للاختلاف فقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع وكذلك في تقنية البحث المستعملة.

الدراسة الثانية: واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية.<sup>(1)</sup>

رسالة ماجستير، عماربن زليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2001.

في هذه الدراسة حاولت الباحثة الإجابة على التساؤلات التالية:

<sup>1</sup> عماربن زليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000.2001.



- ما هي وسائل الاتصال المؤسساتي؟ ما هي أطره التنظيمية؟ وبالتالي جاءت الفرضيات كالاتي:
- يسود إحتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية.
- عدم توفر الأطر المنافسة للاتصال المؤسساتي في الجامعة.
- يتميز الاتصال المؤسساتي في الجامعة بقلة المتخصصين.
- تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال المؤسساتي:
- إنتهج الباحثة المنهج المسحي بالعينة واستعملت لجمع البيانات الأدوات التالية:
- الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.
- العينة: عينة عشوائية منتظمة شملت طلبة، عمال، إدارة، أساتذة
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:
- أن توفير وسائل الاتصال واستغلالها بصورة جيدة يساعد على إبلاغ ونشر المعلومات وإيصالها داخل المؤسسة.
- إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية.
- التحوار والنشاط بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة.
- الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي، ومن ثمة يجب عليها الاهتمام بمشاكله وتقديم الحلول من خلال البحوث والدراسات العلمية.
- التعليق على الدراسة: وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو الاتصال المؤسساتي ، ساعدتنا على بناء تصورات حول وسائل الاتصال وحسن استغلالها، والذي يساهم في إثراء وإنجاح التواصل بين مختلف الأطراف، لكن يبقى هناك اختلاف بسيط مع هذه الدراسة وهو اختلاف في العينة وكذلك في المجال المكاني.
- الدراسة الثالثة: بعنوان "دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية<sup>(1)</sup>**
- دراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة (دراسة حالة)، من إعداد الطالب "محمد عزوز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص التغيير الاجتماعي، 2009، لجامعة الجزائر العاصمة ، انطلق الباحث من الإشكالية التالية : الاتصال داخل المؤسسة ودوره في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات المحلية، والمتمثلة في إدارة مقر الولاية، حيث تؤثر الاتصالات سلبا أو إيجابا على أداء العاملين وكفاءتهم، وكان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالتالي:

- ماهو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟

<sup>1</sup> محمد عزوز، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص التغيير الاجتماعي، جامعة الجزائر العاصمة، 2009.

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية كان أهمها

- هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟
- هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات كانت أهمها

- إن لتعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- هناك عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر إيجابيا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

انتهج الباحث على المناهج التالية: (دراسة الحالة، المنهج التحليلي، المنهج الكمي) من خلال الأدوات استمارة المقابلة والوثائق والسجلات والتي تم إجراؤها على عينة قصدية متمثلة في ( 130 ) مبحوثا موزعين على ثلاث فئات .

- ومن أهم النتائج التي توصل إليها :
- الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين .
- هناك عوامل غير ذاتية تؤثر إيجابيا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية وأن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابيا على العملية الاتصالية .
- أن الاتصال، وحرية التعبير وقرب الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال، ووضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة.

التعليق على الدراسة: ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا في موضوعنا رغم بعض اختلاف هذه الدراسة في تعدد المناهج ، وقد كانت لنا هذه الدراسة مرجعا مهما في الكثير من عناصر بحثنا، وقد افادتنا أيضا من الناحية التطبيقية .

الإستفادة من الدراسات السابقة: سمحت لنا الدراسات السابقة بالإطلاع على الأطر النظرية وبناء الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وذلك ما مكنتنا من الإستفادة منها في بناء الإطار النظري مناسب للدراسة الحالية، وكذلك استفدنا منها خاصة في الجانب البيبوجرافي.

**9- منهج الدراسة:** " هو عبارة عن الطريقة العلمية التي ينتهجها الباحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو معالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة.<sup>(1)</sup>

وبما أن دراستنا هذه تحاول معرفة الإتصال المؤسسي وفعاليته على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم، فإننا نستطيع القول بأنها تندرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث الوصفية لأنها تسعى إلى وصف وتشخيص الظاهرة، كما أنها كثيرة الإستخدام في علوم الإعلام والاتصال، والتي تعني : " التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والإتجاهات والميول والرغبات، بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية<sup>(2)</sup>، وتضم البحوث

<sup>1</sup> محي الدين مختار، الإتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الإجتماعية، ط1، دار المنشورات الجامعية ، الجزائر، 1999، ص7 .

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، المرجع سبق ذكره، ص287 .

الوصفية العديد من الأنواع التي يطبقها الباحثون على مجمل الدراسات التي يقومون بها ، ومن خلال الدراسة الإستطلاعية إرتأينا تطبيق المنهج المسحي الذي يعرف على أنه: " تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية مثل المدارس، والمكتبات، والشركات، والمؤسسات الخدمائية " (1)، وانتهجنا في ذلك منهج المسحي الوصفي ، و الذي يهدف إلى وصف وتوثيق الأوضاع أو الاتجاهات الحالية، أي أنه يشرح ما هو قائم لفعل في اللحظة الراهنة، ونحن في هذه الدراسة بصدد شرح و وصف حيثيات الظاهرة في سياقها، لهذا اخترنا هذا المنهج. ومن هنا نستنتج أن المنهج المسحي الوصفي يعتمد على الحصول على المعلومات والبيانات الواضحة والدقيقة التي تهم الباحث حول موضوع الدراسة، ويضم المنهج المسحي طريقتين هما المسح بطريقة العينة، والمسح الشامل يقصد به: " مسح لكل مفردات مجتمع البحث، ويؤدي إلى معرفة يقينية" (2)

**10- تقنية الدراسة:** هي تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تفيده في بحثه. (3)

تتمثل تقنية البحث التي استخدمناها في تقنية المقابلة \* انظر الى الملحق رقم: (01) وهي "تقنية مباشرة تستخدم من أجل استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة " (4)، وكذلك تتم بصورة مباشرة دون وسيط ، أما بالنسبة لاختياراته التقنية فذلك راجع لكون أنها تسمح لنا بدراسة معمقة لكل وحدة من وحدات العينة، كما اتبعنا تقنية الملاحظة كتقنية ثانوية، فهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما. مصادر جمع البيانات: اعتمدنا على عدد من المصادر وتتمثل في مصادر الأولية: المقابلة ، المصادر الثانوية: ملاحظة، كتب.

## 11- مجتمع الدراسة و العينة:

يقصد بمجتمع الدراسة: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وكذا جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون مجتمع البحث. (5) كما يعرف أيضا: "مجموعة الأفراد المشتركين في نفس الخصائص، مثال ذلك جميع المدرسين يكونون مجتمع المدرسين، والمجتمع يمكن أن يكون كبيرا أو صغيرا، ويجب أن يحدد الباحث المجموعة التي يريد دراستها" (6)، حيث يمثل مجتمع البحث إدار انكليات جامعة مستغانم.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص120 .

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، نفس المرجع ،ص122 .

<sup>3</sup> مويرس أنجوس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي و أخرون، ط1، الجزائر، 2011، ص43.

<sup>4</sup> مويرس أنجوس، نفس المرجع، ص44 .

<sup>5</sup> محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في البحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979، ص09.

<sup>6</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، المرجع سبق ذكره، ص. 288.

**العينة:** المعروف أن العينة جزء من المجتمع و المراد تحديد خصائصه لما يتماشى وطبيعة الدراسة، " ليس هناك اتفاق عام على تحديد الحجم الأمثل للعينة في البحوث الاجتماعية والإنسانية حتى الآن، حيث يعتمد تحديد حجم العينة على طبيعة المجتمع وأغراض الدراسة"<sup>(1)</sup>. ومن خلال دراستنا هذه إعتدنا على المعاينة غير إحتمالية، عينة قصدية "أفراد المبحوثين" التي يمكن تعريفها بأنها " العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة"<sup>(2)</sup>، والتي تمثل عينة من الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم.

## 12- المجال المكاني و الزماني والبشري للدراسة.

المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، وهي مؤسسة تعليمية ذات طابع اجتماعي ، تسهر على تطبيق ومراقبة تنظيمات وتنسيق داخل الجامعة .

المجال الزمني :يتمثل المجال الزمني في الفترة التي إستغرقتها الدراسة، والتي إنطلقت منذ إختيار موضوع الدراسة في أواخر شهر ديسمبر 2021 ، ثم مرحلة جمع المادة العلمية التي إستغرقت مدة شهرين إبتداءا من جانفي 2022 إلى غاية أواخر شهر فيفري من نفس السنة، ومن ثم مرحلة صياغة المقابلة وعرضها على على المبحوثين، بداية من شهر أبريل 2022 إلى غاية إنهاء الدراسة وإعطائها طابعها النهائي.

المجال البشري :يمثل المجال البشري للدراسة مجتمع الدراسة، والمتمثل في ثمانية ( 08) موظفين كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم وذلك بجمع المعلومات المناسبة عن طريق إستخدام الأدوات المناسبة والمتمثلة في المقابلة والملاحظة.

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999. ص. 19.

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الكريم، نفس المرجع، ص. 20.





## تمهيد

يعتبر موضوع الإتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون في دراساتهم في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، ولقد عرف الإتصال تطورا كبيرا عبر العصور فقد تخطى كونه ضرورة إجتماعية للتعامل بين الأفراد والمجتمعات ليمس جميع مؤسسات المجتمع وهاكلها ويقوم الإتصال داخل المؤسسات على أسس وقواعد تدفعه لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال أنواعه المختلفة، حيث تقوم المؤسسة بنشاطات ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي أو خدماتي ، المؤسسة تعتبر الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية. تعد عبارة عن تنظيم يضع قيد العمل مختلف إمكاناته القصوى ليحقق الأهداف التي تحدد من أجل إنتاج وتسويق المنافع والخدمات.

وفي هذا الفصل سنتناول مفهوم الإتصال ، أطراف الإتصال ، مضمون الإتصال ، أهمية الإتصال في المؤسسة أهداف الإتصال في المؤسسة ، مفهوم المؤسسة، أنواع المؤسسة.

**لغة:** كلمة مشتقة من مصدر أوصل، بمعنى الربط والبلوغ والإنتهاء إلى غاية، وعموما الإتصال هو الصلة اللاتينية أي محاول تأسيس نوع العلاقة، وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة ومشتق من الإشتراك بين شخصين أو أكثر في المعلومات والاتجاهات لانتقال الأفكار بين الناس.<sup>(1)</sup>

**اصطلاحا:** يعتبر الاتصال نوعا من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار ومرتبطة مع أنشطة أخرى، والإدارة على أن الاتصال من قبل الكتاب والباحثين.<sup>(2)</sup>

فيركز علماء النفس على أن هناك صعوبة في ضبط تعريف موحد له فهو متعدد المحاور ويعرف أنه "السلوك اللفظي أو المكتوب المستخدم من أحد الأطراف للتأثير على الآخر".<sup>(3)</sup>

أما من وجهة نظر علماء الإدارة فالإتصال: "عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق والسلوك، أيضا من وجهة تملكها إلى وجهة تريدها لإنجاز عمل أو إتخاذ قرار وتغيير نظام دقيق للمعلومات".<sup>(4)</sup>

ويمكن تعريف الاتصال إجمالاً: "على أنه عملية إنتقال المعلومات والأفكار بين المرسل والمرسل إليه".<sup>(5)</sup>

كما اختلف كتاب الإدارة العامة حول تعريف الاتصال، فيعرف بأنه: "النقل والإستسلام مع الفهم للخواطر، والتعليمات والمعلومات".<sup>(6)</sup>

ويشير كتاب الإدارة العامة إلى أن ما يميز عملية الاتصال هو وجود طرفين أحدهما المرسل، والثاني المرسل إليه، ولذلك فإن عملية الاتصال تتضمن عناصر ثلاثة:

**1-2- أطراف الإتصال:** هما المرسل أو المنبع أو المتصل، والمرسل إليه أو المستقبل أو المتصل به. الطرف الأول: (المتصل) قد يكون هو الرئيس الذي يود إبلاغ أمور معينة إلى مرؤوسيه في التنظيم، وأحيانا قد يكون الإداري.

الطرف الثاني: (المتصل به) وهو الذي يتلقى الأمر أو الإقتراح، قد يكون هو الرئيس والمرؤوس.

**1-3- مضمون الاتصال:** وهي الفكرة أو المعلومات التي يهدف المرسل تبليغها إلى المرسل إليه، وهي قد تكون أمراً أو إقتراحاً أو رأياً أو شكوى.<sup>(7)</sup>

وسيلة الاتصال: أي الطريقة التي تتم بها تحقيق الاتصال، وقد تكون كتابة أو قولاً أو غير ذلك. على هذا النحو فلا بد أن يكون فرد يبدأ بعملية الاتصال، وهو المرسل أو المتصل، وآخر يقوم باستلام مضمون الرسالة وهو المتصل به عن طريق الوسائل المتاحة للإتصال.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2002، ص.209.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، نفس المرجع، ص.17.

<sup>4</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 8. 10.

<sup>5</sup> زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص.12.

<sup>6</sup> ناصر داوي عدلون، الاتصال و دوره في كافة المؤسسة الإقتصادية، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص.21.

<sup>7</sup> عبد الغفار رشاد، دراسات في الاتصال، مكتبة تحفة الشرق، جامعة القاهرة، 1984، ص 8.12.

ونحن إذا أردنا أن نضع تعريفا واضحا للإتصال فهو عملية نقل الأفكار والمعلومات أو تبادلها مع الآخرين مع إشراكهم فيها بقصد أهداف معينة، ونود بصد هذا التعريف أن نبدي الملاحظات الثلاثة الآتية:

الملاحظة الأولى: إننا استعملنا كلمتي نقل أو تبادل لأن الإتصال قد لا يقتصر على عملية النقل من المرسل إلى المستقبل (المرسل إليه) للأفكار أو المعلومات، وإنما يتضمن تبادلا بمعنى آخر أن الإتصال قد يكون في اتجاه واحد، وقد يكون في اتجاهين، على هذا النحو قد يتضمن عملية عكسية ويكون في هذه الحالة دائرية

الملاحظة الثانية: أنه يشترط أن يكون بين المرسل والمرسل إليه اشتراك في المعلومات والأفكار ذاتها المراد نقلها، وهذا ما يستفاد من معنى كلمة الإتصال، فالإتصال إذن عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الأخبار من الشخص المرسل إليه، وإنما يعني المشاركة في أفكار والمعلومات المراد نقلها، وبمعنى آخر أن يكون هناك وحدة في الفكر.

الملاحظة الثالثة: أنه يجب التفريق بين الإتصال ذاته باعتباره نقل أو تبادل سلوك معين بين المرسل والمرسل إليه، ويحدث نتيجة هذا الإتصال في المرسل والمرسل إليه، فالإتصال يهدف دائما إلى إحداث تغيير مطلوب في السلوك .

هناك ثلاث احتمالات يمكن توقعها عقب عملية الإتصال:

- قد يحدث تغيير مرغوب فيه النتيجة ← "كما إذا نجح مسؤول في إقناع المرؤوسين بالقيام بعمل معين، وكانت إيجابية، هنا يكون الإتصال قد أحدث تغييرا مرغوبا".<sup>(2)</sup>

- قد لا يحدث تغيير مرغوب فيه زميل ← "كما إذا وجه المسؤول اللوم لأحد مرؤوسيه رغم تقانيه في العمل أمامه ، وكان هذا المرؤوس شديد الحساسية مرهف الشعور، فقدم استقالته دون مبالاة بمصلحة العمل، هنا يكون الإتصال أحدث تغييرا غير مرغوب فيه".<sup>(3)</sup>

- قد لا يحدث تغيير على الإطلاق ← "كما لو نبه المسؤول على مرؤوسيه الذين اعتادوا الحضور في وقت متأخر إلى مقر عملهم، بضرورة الحضور في وقت مبكر، ولم يجد عندهم في الأيام التالية أي مبالاة بهذا التنبيه، هنا لا يكون الإتصال قد أحدث أي تغيير على الإطلاق".<sup>(4)</sup>

## 2- أهمية الإتصال في المؤسسة :

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة و هو روح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أن غير رسمية بحيث

<sup>1</sup> عبد الغفار رشاد ، نفس المرجع ، ص، 19

<sup>2</sup> معين خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشرق، عمان، 2006، ص. 33.

<sup>3</sup> معين خليل عمر، نفس المرجع ، ص، 22

<sup>4</sup> عيشوش فريد، الإتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور نموذجا، دط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص. 65.

يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات و بناء الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية و التغيير التنظيمي و الاتصالات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة.<sup>(1)</sup>  
وعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام و تلقي التوجيهات و الإرشادات و الرد على التساؤلات المرؤوسين و تقديم الإقتراحات لحل مشاكلهم و إمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها و إمدادهم بالآلات الضرورية لتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.<sup>(2)</sup>

من جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا و تقنيا و عقليا و نفسيا واجتماعيا، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الإستقرار في المؤسسة و تحقيق أقصى قدر من الفعالية و هو نشاط رسمي و غير رسمي في آن واحد و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال إندماج الأفراد.<sup>(3)</sup>

**3- أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة:** إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق بين الموظفين، و من أجل جمع المعلومات، و من أجل الرقابة و التحسين و المتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة، ويمكن أن يكون تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الاستراتيجيات و تنفيذها، فتحقيق الأهداف الكبر للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة و المتكاملة فيما بينها.<sup>(4)</sup> ولتحقيق هذه الأهداف يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات و تبادلها و حل مشكلات الاتصال في أوانها و حل مشاكل تسيير عن طريق مختلف أنماط الاتصال التي منها الاجتماعات و حل اختلافات الآراء و كل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة.

كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل و تحسين الحودة و زيادة الفعالية، ويهدف الاتصال أيضا إلى إشراك الموظفين في كل ما يجري داخل المؤسسة و استشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة و التفاهم و تزيل الشكوك و العوائق النفسية ، كما يهدف الاتصال إلى متابعة سير العمل و احترام تنفيذ المهام و البحث عن الخطط الجديدة و عن تحسين أداء الموظفين.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، المرجع سبق ذكره، ص. 60.

<sup>2</sup> فضيل دليو، الاتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص. 76.

<sup>3</sup> فضيل دليو، نفس المرجع، ص. 76.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، المرجع سبق ذكره، ص. 110.

<sup>5</sup> العربي دغموس، اقتصاد المؤسسة، دط، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص. 64.

4- مفهوم المؤسسة: اختلف آراء الباحثين في تعريف المؤسسة مما جعل لها عدة تعاريف كل منها يركز على جانب من الجوانب كالهيكل، العناصر المكونة أو طبيعة نشاطها وأهدافها، وهنا فإن المؤسسة يمكن اعتبارها عامل أساسي عضوي في نظام أو منظومة<sup>(1)</sup>. فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاطات ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي او خدماتي ، المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية.

#### 5- أنواع المؤسسة<sup>(2)</sup>:

إن أنواع المؤسسة تتعدد بتعدد القطاعات والوظائف، "ويوجد بصفة عامة ثلاث تصنيفات هي:  
- حسب الشكل القانوني.  
- حسب طبيعة الملكية.

#### 5-1- تصنيف المؤسسة حسب الشكل القانوني: تتضمن المؤسسات الفردية والشركات.

- الشركات: هي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، إذ يشارك كل منهم بحصة من المال أو العمل، مع تحمل كل شريك نتائج المؤسسة، سواء كانت خسارة أو ربح.

- المؤسسات الفردية: وهي مؤسسات يملكها شخص واحد وهي سهلة التنظيم والإنشاء، وصاحب

المؤسسة هو المسؤول الأول على النتائج والمسير لشؤونها، وهذا ما يسهل عليه اتخاذ القرارات.

#### 5-2- تصنيف المؤسسة حسب طبيعة الملكية: وتحتوي بدورها على ثلاثة أنواع هي: الشركات العامة، الشركات الخاصة، الشركات المختلطة.

- الشركات العامة: هي الشركات التي تعود ملكيتها للدولة فلا حق للمسؤولين عنها التصرف فيها

كيفما أرادوا، ولاحق لهم في بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتهدف الشركات

العمومية من خلال نشاطها إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، وليس هناك أهمية كبيرة للربح.

- الشركات المختلطة: وهي الشركات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والعام معا

- الشركات الخاصة: هي جميع الشركات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

يمكن أن نميز خمس أنواع من المؤسسات حسب هذا التصنيف كما هو مبين في الشكل الآتي<sup>(3)</sup>:

المؤسسات الصناعية: تقوم بتحويل المواد الأولية أو تجميع المنتجات نصف المصنعة من أجل

الحصول على منتجات قابلة للإستهلاك، أو إنتاج سلع إنتاجية تستعمل في عملية إنتاج أخرى، وتنقسم إلى:

مؤسسات صناعية ثقيلة أو استخراجية وتتميز باحتياجها لرؤوس أموال كبيرة، والمهارات وكفاءات عالية جدا لثقلها، مثل مؤسسات الحديد والصلب ... الخ.

مؤسسات صناعية خفيفة أو تحويلية: مثل مؤسسات النسيج، الغزل، الجلود ... الخ.

<sup>1</sup> بوحنية قوى، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص. 64.

<sup>2</sup> بوحنية قوى، نفس المرجع، ص. 65.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000، ص. 37.



المؤسسات الفلاحية: هي مؤسسات تهتم باستصلاح الأراضي، وذلك لزيادة الإنتاج، ولها ثلاث أنواع من الإنتاج، الإنتاج النباتي: خضر، فواكه، حبوب، الإنتاج الحيواني: غنم، ماعز، أبقار، الإنتاج السمكي: الصيد البحري.

المؤسسات التجارية: وهي تهتم بالنشاط التجاري، مهمتها شراء وبيع السلع و الخدمات سواء بالجملة أو بالتجزئة مثل المحلات التجارية.

المؤسسات المالية: يتمثل نشاطها في العمليات المالية كالبنوك البورصات و مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي.<sup>(1)</sup>

المؤسسات الخدمائية: هي المؤسسة التي تقوم بتأدية خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، الجامعات المستشفيات.<sup>(2)</sup>

## خلاصة الفصل

---

<sup>1</sup> صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، المرجع سبق ذكره، ص. 104.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، المرجع سبق ذكره، ص. 38.

من خلال كل ما تقدم في هذا الفصل عملية الإتصال داخل المؤسسة يبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل إلحاقها بركب المؤسسات والمنظمات الناجحة أن يعطوا للإتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد في المؤسسة بما سيساعد على النشاط والحركية الجودة لأعمال المؤسسة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل كما يعمل الإتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسيير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية، ويهدف الإتصال أيضا إلى إشراك الموظفين في كل ما يجري داخل المؤسسة ، كذلك يوجد أنواع المؤسسة تتعدد بتعدد القطاعات والوظائف، ويوجد بصفة عامة ثلاث تصنيفات هي حسب الشكل القانوني ، حسب طبيعة الملكية.

## الفصل الثالث : الاتصال المؤسساتي

تمهيد

1- مفهوم الاتصال المؤسساتي.

2- أهداف الاتصال المؤسساتي.

1-2- بالنسبة للموظفين.

2-2- بالنسبة للإدارة.

3- أنواع الاتصال المؤسساتي و دوره في تسيير الموارد البشرية:

1-3- الاتصال الرسمي

1-1-3- أنواع الاتصالات الرسمية.

2-1-3- الاتصال الصاعد.

3-1-3- الاتصال النازل.

3-1-3- الاتصال الأفقي.

3-1-3- وسائل الاتصال الرسمي.

3-2- الاتصال غير الرسمي.

3-2-1- مميزات الاتصال غير الرسمي.

3-2-2- الاتصالات غير رسمية إيجابية.

3-2-3- الاتصالات غير رسمية ذات تأثير سلبي.

4- أوجه التشابه بين الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي

5- مضامين الاتصال المؤسساتي،ومعيقاته.

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر الاتصال المؤسسي عصب الحياة الاجتماعية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل إذ يصبح أفرادها في حالة من الجمود، وذلك لغياب الشبكة المترابطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم.

وعليه، فالإتصال المؤسسي جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، والأداة المهمة والضرورية التي لا غنى عنها في ضمان وسيرورة المؤسسة، والتي تعد هي الأخرى جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فهي تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً يتم فيه تفاعل أعضائها من أجل السير الحسن لنشاطها واستمرارها وتواصله.

فهو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم المديرية والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل، وذلك وفق أهداف محددة تهدف تحقيق انسجام اجتماعي بين الإدارة والموظفين قصد توجيه نشاطهم وسلوكهم وفق إستراتيجية مؤسستهم.

وفي هذا الفصل سنتناولنا مفهوم الاتصال المؤسسي وأهداف الاتصال المؤسسي وأنواع الاتصال المؤسسي ودوره في تسيير الموارد البشرية، والاتصال الرسمي وغير الرسمي وفي الأخير معوقات الاتصال المؤسسي.

أحمد خاطر أعتبر الاتصال المؤسسي " عملية إدارية تنظمه للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية مختصة في ذلك <sup>(1)</sup>، فإن ألكس مكايلى اعتبره " مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التدخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى كل هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقيمة والمشاركة في إدارة الأفراد تهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة، وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها: جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات. <sup>(2)</sup>

إن الاتصال المؤسسي ليس بالعملية الإدارية التي تهدف إلى تسيير الموظفين، وإنما هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم المديرات والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل "كالإصدارات الكتابية مثلاً"، وذلك وفق أهداف محددة تهدف تحقيق انسجام اجتماعي بين الإدارة والموظفين قصد توجيه نشاطهم وسلوكهم وفق إستراتيجية مؤسستهم. <sup>(3)</sup>

الاتصال المؤسسي: أو ما يعرف باتصال المنظمات فهو يعبر عن الاداة الاساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها، بالإضافة لوظيفة التعريف بالمنظمة عن طريق الجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة ( صاعد – هابط – أفقي ) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها ، علي أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالظروف والإمكانيات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة العملاء الداخليين: الموظفين، ويطلق عليهم الجمهور الداخلي، العملاء الخارجيين: فيقصد بهم الزبائن أو جمهور المنظمة الخارجي. <sup>(4)</sup>

## 2- أهداف الاتصال المؤسسي:

<sup>1</sup> أحمد خاطر، عاصم الأعرج وآخرين، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 1978، ص. 22.

<sup>2</sup> Alces Marchelli : « cc les sciences de l'information et de la communication », édition.hachette.paris.p 166.

<sup>3</sup> محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص. 50.

<sup>4</sup> مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة، دار المطبعة، بيروت، 1999، ص. 12.

## 2-1- بالنسبة للموظفين:

إن أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للموظفين لا يمكن تحديدها إلا في إطار ما يريد الموظفين معرفته عن المؤسسة أو الإدارة العليا بها ، وهو ما تحاول الإدارة تقديمه للموظفين ويمكن تحديد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للموظفين في ما يلي: (1)

- تعريف الموظفين بآخر التطورات التي تطرأ علي المنظمة .
- وتعريفهم بأهداف المنظمة وإمكانياتها وما تستطيع بالفعل أن تقدمه لهم.
- تزويد الموظفين بمعلومات عن سياسة المنظمة وخطتها ومشاكلها.
- تمكين الموظفين بالمنظمة من المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات.
- زيادة رضا الموظفين والعاملين وإحساسهم بالانتماء إلي المنظمة.

## 2-2- بالنسبة للإدارة :

تحدد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للإدارة فيما يلي: (2)

- تستخدمه الإدارة في مجالات التوجيه والإرشاد والتوعية وغير ذلك.
- تستخدمه الإدارة للتعرف علي رد فعل سياستها لدي الجمهور.
- تستخدمه الإدارة في التعرف علي اتجاهات الجمهور نحوها ونحو المؤسسة.
- يهدف إلي توصيل سياسات القادة وبرامجهم إلي الجمهور .
- وبالإضافة إلى هذا يحقق الاتصال المؤسسي أهداف أخرى منها:
- نشر أهداف المؤسسة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المؤسسة بخطط المؤسسة وإمكانياتها، وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى الموظفين.
- " الأمر الذي يصعب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من خلال التأثيرات في الأفراد و دفعهم في الاتجاه لتحقيق الهدف". (3)

3- أنواع الاتصال المؤسسي: ينقسم إلى نوعين، الاتصال الرسمي والذي بدوره ينقسم إلى عدة أشكال (الصاعد، النازل، الأفقي والقطري) ونجد النوع الثاني وهو الاتصال غير الرسمي وله مميزات الخاصة وهذا ما سنظهره في العناصر التالية: (4)

3-1- الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على: الخطابات، المذكرات والتقارير... " يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيئة أو مؤسسة بطرق رسمية متفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعد من أهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات الاتصال

<sup>1</sup> فضيل دليو، الاتصال المؤسسة، المرجع سبق ذكره، ص. 79.

<sup>2</sup> مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة، المرجع سبق ذكره، ص. 33.

<sup>3</sup> مصطفى الحجازي، نفس المرجع ذكره ،ص. 76.

<sup>4</sup> عبد الرحمان، عبد الباقي، الاتصالات في مجال الإدارة، مركز البحوث الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 1979، ص. 08.

الرسمي إذ يتضمن: البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري، الأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات والمعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث، وعليه فالإتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة خاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة، وبمعنى آخر هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة، وعليه فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الإتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الإتصال الرسمي، ذلك ما يعرف على أنه ذلك لنظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة و رسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الإتصالات<sup>(1)</sup>.

### 3-1-1- أنواع الإتصالات الرسمية: وتنقسم إلى اتصالات صاعدة ونازلة والأفقية.

3-1-2- الإتصال الصاعد: لا يقل الإتصال الصاعد أهمية عن الإتصال النازل وإن كان أقل انتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي، إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم.

وإذا كان النوع الأول يركز على الإتصال من جانب واحد دون إشراك الآخر، فإن الإتصال الصاعد يمكن القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة، وهذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة، الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة، فحسب عبد الرحمان الباقي: " لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات، وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه، وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاههم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة<sup>(2)</sup>"، وعليه يسمح هذا النوع من الإتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك المشاركة في الإدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين، وهو بذلك يعتبر أسلوبا من أساليب الإدارية المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

أما أهمية هذا النوع من اتصالات ، فإنها قد توجد في عدة أشكال:<sup>(3)</sup>

رسمية: أي محادثة من حيث أطراف العملية الاتصالية المرسل، المستقبل.

غير رسمية: غير محددة ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل، والمستقبل.

قد تتعلق بإشاعة: عندما تكون غير محددة وليس هناك مرسل أو مستقبل معروفين.

تكون بمثابة رجع الصدى: أن تكون كرد فعل لوضعية جديدة تحمل انشغالات الموظفين.

<sup>1</sup> شعبان فوج، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة، عمان، 2009، ص.15

<sup>2</sup> شعبان فوج ، نفس المرجع، ص.16



أهم عنصر في العملية الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل وهو رجع الصدى الذي لا نجده في الاتصال النازل، والذي لا يعطي الفرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه والإجابة عنها بكل حرية، لذلك تكتسي التغذية الإستراتيجية في الاتصال الصاعد أهمية بارزة كونها تساعد الإدارة على أن تكون على اتصال وارتباط دائم ومباشر مع الموظفين، فالالاتصال الصاعد وسيلة للانفتاح وليس بعملية إدارية وهو الرابط غير المباشر للاختيار الإستراتيجي لمدى تطور ونمو الموظفين<sup>(1)</sup>، كما يمكن القول بأن الاتصال الصاعد يسمح بالنسبة للموظفين: نؤل اتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم، مساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل لمؤسساتهم.

### - بالنسبة للإدارة:<sup>(2)</sup>

- معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
- التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليهم ومحاولة التقرب منهم.
- تسمح استطلاعات الرأي بالاختبار الإستراتيجي لما يعيشه ويحسه الموظفين، ولهذا السبب فإنه على الإدارة أن تظهر أي تهديد أو خطر على إجابات الموظفين .
- على الرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الاتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها :
- يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفين لقيمتها ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية .
- قد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي للعمال بأنهم يحطون باهتمام داخل المؤسسة وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء محملة في إدراج مكاتب المسؤولين.

### 3-1-3- الاتصال النازل :

يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا في مشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين بين الآخرين والموظفين في مستوى التنفيذ وهكذا يتم الاتصال متفق مع خطة السلطة ويؤخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بمشروع، ويتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فيدونه تتوقف عن أداء وظيفتها.<sup>(3)</sup>

أهمية الاتصال النازل في توجيه سلوكيات الموظفين: على حسب ما يتوافق مع أهداف المؤسسة، فإن لهذا النوع عدة سلبيات أهمها.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> أحمد خاطر، عاصم الأعرج وآخرين، مبادئ الإدارة العامة، المرجع سبق ذكره، ص22

<sup>2</sup> أحمد خاطر، نفس المرجع، ص. 24.

<sup>3</sup> أحمد خاطر، عاصم الأعرج وآخرين، مبادئ الإدارة العامة، المرجع سبق ذكره، ص. 100

<sup>4</sup> عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص25

- استخدام هذا النوع من أجل مهمة دعائية تستعملها الإدارة لتزيين الواقع الذي تعيشه المؤسسة وإخفاء كل السلبيات قد تشوه صوراً أمام الموظفين.
- إعطاء الأوامر للموظفين دون السماح لهم في مقابل ذلك لعرض أو تقديم آرائهم وبالتالي يصبح هذا النوع من الاتصال أداة للاحتكار والسيطرة على الموظفين.
- إقامة جدار فيما بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش وبأنهم بعيدون كل البعد عن نشاط وأهداف مؤسستهم، وهذا من نشأته أن يوسع من الفجوات الاتصالية بين الإدارة والموظفين.

### 3-1-4. الاتصال الأفقي:

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاسية إلى القمة، زيادة على ذلك يسمح الاتصال الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل<sup>(1)</sup>.

وعليه، إذا كان الاتصال النازل قائماً في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة<sup>(2)</sup>.

الأكثر من ذلك، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجمع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك أمام أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة فإنها تخضع لمجموعة من الشروط مثل<sup>(3)</sup>:

- ضرورة وجود الانسجام في الأهداف يعني هنا، وجود توافق بين أهداف وتوجهات المشاركين في اجتماع أو في ندوة ما.
- عدد المشاركين كلما زاد عدد المشاركين في العملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في وجود آراء متعددة ومختلفة وبالتالي يحدث احتكاك وانسجام فيما بين الموظفين.
- الفضاء المناسب أن بعض الوضعيات قد تعرقل فعاليات الاتصالات التي تحدث داخل مجموعة من الموظفين خاصة تلك التي تتم وفق أساليب غير مدروسة ولا تساعد على احتكار الموظفين فيما بينهم وبالتالي فهي تعرقل الاتصالات وتعرضها إلى اضطرابات على مستوى تناقل المعلومات.
- التجربة في الاتصال ضرورة وجود قسط من التجربة في الاتصالات التي تهدف فيما بين الموظفين تجعلهم يشعرون بارتياح في مجموعة علاقاتهم دون خوف أو تحفظ وتحفزهم على الاجتهاد والتعبير عن آرائهم ويقترحون حلولاً دون تردد.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عزي، نفس المرجع، ص 27.

<sup>2</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، المرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط 1، داراليازوري، الأردن، عمان، 2009، ص 66.

3-1-5- ومن أهم وسائل الاتصال الرسمي: حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.<sup>(1)</sup>

3-2- الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من الخارج من قبل الاتصالات الرسمية بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي التدرج للتنظيم، وذلك مثلا للقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.<sup>(2)</sup> وهي الأكثر شيوعا لعدم خضوعها للتنظيم الرسمي حيث تتناسب المعلومات والمعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي، أي بطرق غير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الانترنت وتعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية وكذا الوسائل التحريرية.<sup>(3)</sup>

### 3-2-1- مميزات الاتصال غير الرسمي<sup>(4)</sup>:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.  
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي.  
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.  
- يزيد الشعور بالانتماء لدى الموظفين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.  
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.  
وبالنظر إلى أدبيات الاتصال الإداري بشكل عام يمكن القول بوجود نوعين من الاتصال غير الرسمي:

### 3-2-2- الاتصالات غير الرسمية الايجابية.<sup>(5)</sup>

على التنظيم وهي الاتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم إلى جانب إهتمامها الاساسي بالحاجات الاجتماعية والانسانية لاجراء التنظيم، ومثل هذه الاتصالات تساعد على إنجاز

<sup>1</sup> بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، المرجع سبق ذكره، ص 67 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن عززي، عالم الاتصال، المرجع سبق ذكره، ص 29 .

<sup>3</sup> فضيل دليو، الاتصال المؤسسة، المرجع سبق ذكره، ص 88 .

<sup>4</sup> فضيل دليو، نفس المرجع، ص 83 .

<sup>5</sup> فضيل دليو، الاتصال المؤسسة، المرجع سبق ذكره، ص 135 .

الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة ايجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

### 3-2-3- الاتصالات غير الرسمية ذات التأثير السلبي على التنظيم:

وهي الاتصالات غير الرسمية التي تسعى إلى خدمة أهدافها ومصالحها على حساب أهدافها ومصالحها على حساب أهداف ومصالح الاتصال الرسمي وتسعى إلى اختراق النظام الرسمي.<sup>(1)</sup>

### 4- أوجه التشابه والاختلاف بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي: نجد منها:<sup>(2)</sup>

- الاتصال الرسمي يستند إلى قواعد التنظيم الرسمي التي تكون مستندة إلى قواعد قانونية يتوجب إحترامها.

- يعتمد الاتصال الرسمي على المراسلات المكتوبة والمقابلات المبرمجة ويشمل كل أعضاء المؤسسة.

- الاتصال غير الرسمي هو عفوي، تلقائي، إختياري، يكون داخل جماعات غير رسمية.

- الاتصال غير الرسمي عامل جوهري في تحقيق التوازن النفسي للموظفين.

- الاتصال غير الرسمي سلوك يلجأ إليه الموظفين لتحقيق عمليات التبادل المختلفة.

### 5- مضامين الاتصال المؤسسي، ومعيقاته :

حتى تبقى المنظمة على اتصال دائم بجمهورها الداخلي والخارجي على الإدارة العمل على صناعة المحتوى الهادف وقياس أثر هذه المحتوى ومن ثم تطويره وتعديله ليتناسب مع دور الإدارة في توصيل رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها وكذلك منتجاتها وخدماتها بشكل يعود بالفائدة، وهناك العديد من أشكال المحتوى مثل: النشرات الإخبارية الخارجية أو الداخلية، الملخصات التنفيذية الخاصة بالإدارة العليا، صياغة وكتابة محتوى الموقع الرئيسي ومواقع التواصل الاجتماعي والمنشورات الداخلية سواء كانت تعاميم أو مواد تثقيفية كالمجلات والأدلة المساعدة وتطوير عمل الموظفين وتوجيههم وكذلك الأعمدة والرسائل الشهرية لفريق الإدارة للموظفين، وكذلك العمل على ترتيب المقابلات مع كبار المسؤولين في المؤسسات التجارية والصناعية ذات الصلة، والتواصل مع

<sup>1</sup>Alces Mucherai, **psycho, Sociologie des organisations**, édition organisassions, n°78. Prais,1978, p55.

<sup>2</sup>-Alces Mucherai.meme reference.p 56,

العملاء الحاليين والمحتملين لجذب المزيد من العملاء الجدد، أو حل مشكلاتهم والحرص على بناء الثقة والمصداقية وخلق صورة قوية للعلامة التجارية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

- كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقداً وفوضوياً غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة، فالحتمية التنظيمية الناتجة من الربط الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى تجعل كل تجاوز للسلم الإداري هو أساس السير المؤسسة لأن كثرة نشاطها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة الاتصال والوقوع في مشاكل البيروقراطية<sup>(2)</sup> وعليه، يؤدي تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والناتج عن كثرة نشاطها إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكين الموظفين من توصيل انشغالاتهم إليها، بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة، كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية التي تعرض اقتراحات وانشغالات الموظفين إلى التهميش<sup>(3)</sup>.

- يؤدي إفتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسب، وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما فيها شق مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات، وبالتالي إلى ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلباً على نشاط الموظفين، كذلك عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين وفي عدم تقبل هذا يؤدي إلى تكوين فجوة اتصالية بين الموظفين، فبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصداقيتها<sup>(4)</sup>.

- تؤدي الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.

- يشكل التكوين النفسي للفرد عائقاً سيكولوجياً في استمرارية عملية الإيصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسله إليهم.

<sup>1</sup> مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 41.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد من هج تحليلي، منظمة الإدارة والناس، ط 2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 327.

<sup>3</sup> فضيل دليو، فعاليات الملتقى الثاني في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 119.

<sup>4</sup> فضيل دليو، نفس المرجع، ص 121.

### خلاصة الفصل

من خلال ماتطرقنا إليه في هذا الفصل، إتضح لنا أن الإتصال هو نشاط إنساني تفاعلي، وأن العملية الإتصالية هي عملية بسيطة و واضحة تتم بين مرسل ومستقبل مع وجود إستجابة عبر قناة معينة

## الفصل الثالث الإتصال المؤسسي

---

وذلك من خلال أنواع الإتصال المتمثلة في الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي، والإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي ومن خلال هذا كله يمكن إعتبار الإتصال عملية ضرورية داخل المؤسسات، فالإتصال هو الأسلوب الناجح والركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها



## الفصل الرابع:

### مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
  - 2- تطور مفهوم الأداء الوظيفي
    - 1-2- النظرية القديمة للأداء
    - 2-2- النظرية الحديثة للأداء
  - 3- محددات الأداء الوظيفي
    - 1-3- الجهد
    - 2-3- القدرات
    - 3-3- إدراك الدور
  - 4- الإجراءات و المؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي
  - 5- أنواع الأداء الوظيفي
    - 1-5- حسب معيار المصدر
      - 1-1-5- الأداء الداخلي
      - 2-1-5- الأداء الخارجي
    - 2-5- حسب معيار الشمولية
      - 1-2-5- الأداء الكلي
      - 2-2-5- الأداء الجزئي
  - 6- أبعاد الأداء الوظيفي
  - 7- مكونات الأداء الوظيفي
    - 1-7- الفعالية
    - 2-7- الكفاءة
  - 8- الإجراءات و المؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي
  - 9- معوقات الأداء الوظيفي
  - 10- أثر الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتمد نجاح أي منظمة على عنصرها البشري، وذلك من خلال العمل الذي يقوم به ويؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، الأمر الذي إستلزم الإهتمام به، ومتابعة أدائه، وأداء المنظمة التي يعمل بها وإتمام المهام المكلفة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

لذلك تطرقنا في هذا الفصل،فعالية الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي وكذلك محددات الأداء، وعناصره وأبعاده، وكذا عملية تقييم الأداء الوظيفي، وأهم العناصر التي تقوم عليها وأخيرا معيقات الأداء الوظيفي و أثر الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي .

**1- مفهوم الأداء الوظيفي:** الفعل من كلمة أداء، يؤدي، ينجز يؤدي وفقا لعرف عين<sup>(1)</sup>، يعمل تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل<sup>(2)</sup>، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه.

والأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية والتي تشير إلى تادية عمل و إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة ضمن القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(3)</sup>

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكلفة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>(4)</sup>

**2- تطور مفهوم الأداء:** من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لابد من النظر إلى مفهومه القديم والجديد.

**2-1. النظرة القديمة للأداء:** يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم أي مؤسسة حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من إنطلاقه نحو الحضارة والرفاه الإجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، لهذا كان الإهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لـ تايلور لفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها وأن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن إعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.<sup>(5)</sup>

**2-2. النظرة الحديثة للأداء:** تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققة من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأناجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول الأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.<sup>(6)</sup>

**3- محددات الأداء الوظيفي:** الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة تتكون منها الوظيفة ويمكن إعتباره سلوكا، وهذا السلوك يتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء وهي تتمثل في:<sup>(7)</sup>

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2000، ص95.

<sup>2</sup> عيادة خطاب، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، ط1، دار النشر العربي، مصر، 1989، ص39.

<sup>3</sup> Larousse de poch .edition muse joularousse ، paris، 2000، p34.

<sup>4</sup> Dictionary of economie libaraire du liban ، liban ، 1999، p12.

<sup>5</sup> عقيل جاسم عبد الله، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، الرياض، 2004، ص 3837.

<sup>6</sup> عقيل جاسم عبد الله، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، المرجع سبق ذكره، ص 3938.

<sup>7</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص 114.113.

**3-1- الجهد :** يقصد بالجهد المبذول جميع الطاقات الجسمية وكذا العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**3-2- القدرات:** يقصد بها جميع الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة المستخدمة لأداء الوظيفة

**3-3- إدراك الدور :** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ومن هنا يمكن إعتبار الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، فكل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمات بصفة مستقلة بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين.

**4- فوائد تحديد الأداء الوظيفي:** إن الإدارة الفاعلة للأداء في أي منظمة هي التي تحقق الملائمة بين حاجات نظام الأداء وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى سهولة تنفيذ الأعمال وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق ما يأتي: (1)

- تنمية المبيعات

- خفض التكاليف في المنظمة.

- وقف التجاوزات.

- التقليل من الوقت في خلق التغييرات الإستراتيجية أو التشغيلية.

**5- أنواع الأداء الوظيفي:** هناك عدة أنواع للأداء الوظيفي الذي تقسيمه حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية وهي: (2)

**5-1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

**5-1-1- الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع إسم أداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: يقصد به أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد هام لصنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: يقصد به الوسائل المالية المتاحة.

**5-1-2- الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وتتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولّده فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات إستخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.145

<sup>2</sup> بوالشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، المرجع سبق ذكره ، ص119.. 120

الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثل إرتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالسلب أو الإيجاب.<sup>(1)</sup>

**5-2- حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما؛ الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**5-2-1- الأداء الكلي:** وهو يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية والربح والنمو.

**5-2-2- الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم هذا النوع إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>(2)</sup>

**6- أبعاد الأداء الوظيفي:** يعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:<sup>(3)</sup>

**6-1- كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**6-2- الجهد المبذول:** بعض الأنواع من الأعمال لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول.

**6-3- نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات والأنشطة، ويمكن تحديد أبعاد أخرى للأداء، وهي:<sup>(4)</sup>

**6-1-1- البعد التنظيمي:** يقصد به الآليات والإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، المرجع سبق ذكره، ص 123 .

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، نفس المرجع، ص 127 .

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، المرجع سبق ذكره، ص 140 .

<sup>4</sup> عقيل حاسم عبد الله، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، المرجع سبق ذكره، ص 145 .

- 6-1-2- البعد الإجتماعي : يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن رضا الموظفين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم.
- 7- مكونات الأداء الوظيفي: يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين هما: الفعالية والكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ويمكن عرض تعريف لكلا العنصرين هما:
- 1-1- الفعالية: هي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، وهي تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت مفاهيم الفعالية فقد إعتبرها المفكرون التقليديون بأنها مرتبطة بالأرباح المحققة .
- 7-2- الكفاءة: إنها: " قدرة المؤسسة، أي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات والمدخلات<sup>(1)</sup>"، أما الكفاءة فهي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل إمكانيات والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة.
- 8- الإجراءات و المؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي: يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، ومن بين هذه الوسائل مايلي:<sup>(2)</sup>
- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
  - خلق الدوافع والحوافز لدى الأفراد.
  - الإدارة بالأهداف.
  - المشاركة والعمل الجماعي.
  - (تصميم العمل) الوظيفة.
  - إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.
  - إستخدام أساليب عمل محسنة.
- 9- تعريف تقييم الأداء الوظيفي: يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة: " عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>(3)</sup>. كما يمكن أن القول أن تقييم أداء الفرد هو: " الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الإنحرافات وتشخيص مسبباتها، مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الإنحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة، هي سنة في الغالب"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، نفس المرجع، ص 112111 .

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 ص.74.

<sup>3</sup> محي الدين مختار وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، ورقلة، العدد السابع، الجزائر، 2012، ص 07 .

<sup>4</sup> محي الدين مختار وآخرون، نفس المرجع، ص 31 .

من خلال هذا التعريف نجد أنه ينص على مجموع الدراسات والأدوات التي تستخدم في التعرف على مشاريع معينة بهدف التعرف على النتائج المحققة، وكذا مقارنتها بالأهداف التي ترسمها المنظمة، ومعرفة الأسباب التي تكون سبب في عدم تحقيق الأهداف أو الإنقاص من فاعلية تحقيقها ومعالجتها وإيجاد حلول لها وكذلك يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر".<sup>(1)</sup>

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة، وتحليل لمختلف سلوكياته وتصرفاته أثناء ممارسته لعمله، وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل بها.

ويعرف أيضا على أنه: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي خلال مدة محددة لتقييم دوره في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة التقييم".<sup>(2)</sup>

#### 10- أهداف تقييم الأداء الوظيفي: إن عملية تقييم الأداء الوظيفي في جميع منظمات الأعمال تجرى

لتحقيق مجموعة من الأهداف؛ وهي:<sup>(3)</sup>

##### 10-1- الأهداف التطويرية: تتمثل في:

- التغذية العكسية عن الأداء.

- التوجه المستقبلي للأداء.

- تشخيص الإحتياجات التدريبية.

##### 10-2- الأهداف التقييمية: وتتمثل في:<sup>(4)</sup>

- القرارات المتعلقة بالمكافآت.

- قرارات إستقطاب وتعيين العاملين.

- تقييم نظام إختيار العاملين.

وكذلك عملية تقييم الأداء تستهدف العديد من الأهداف الأخرى نخص بالذكر منها ما يلي:<sup>(5)</sup>

- معرفة الكفاءات من خلال الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.

- تقييم فعالية نظام التوظيف لأن نجاح العمال في عملهم يعني مواظبتهم على الوظيفة.

- تسهيل إتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي.

- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وذلك بتشجيع العمال المتحصيلين على نتائج جيدة في العمل.

<sup>1</sup> محي الدين مختار وآخرون، نفس المرجع، ص32 .

<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دط، دار كموز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص116 .

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص144 .

<sup>4</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص124.123 .

<sup>5</sup> وسيلة حمداوي، نفس المرجع، ص125.124 .



و عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد العامل ونوجزها فيما يأتي:<sup>(1)</sup>

### 10-2-1- على مستوى المؤسسة:

- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
  - توصيل أهداف المنظمة للموظفين.
  - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي.
  - النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة.
- ### 10-2-2- على مستوى الموظفين:<sup>(2)</sup>

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.
  - إقترح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم.
- ### 10-2-3- على مستوى المديرين : نجد:<sup>(3)</sup>

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- القائمون بعملية تقييم الأداء: الأفراد والجماعات التي تقوم بعملية التقييم للأداء هم:<sup>(4)</sup>
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي، أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

### 11- الصعوبات والأخطاء في تقييم الأداء:

- "هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها:
- الغموض في العبارات أو التعليمات.
- عدم تضمين الأداة عبارات تتعلق بجوانب مهمة في عمل المقيم.
- التأثر في الحكم على كفاءة المرؤوسين.
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم.
- تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- التحيزات الشخصية للرؤساء.
- الإنطباعات السابقة عن الموظف والعلاقات الشخصية.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص247 .

<sup>2</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الهندرة، دط، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2013ص274 .

. 273.

<sup>33</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، المرجع سبق ذكره ص 95.

<sup>4</sup> محمد جاسم الشعبان، نفس المرجع، ص97 .

- عدم توفر الوقت الكافي لدى المشرف أو المدير الذي يقوم بعملية التقييم قد يحول دون الدقة في العملية.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات مما ينتج عنه تقييم غير منصف".<sup>(1)</sup>

#### 12- أهمية تقييم أداء الموظفين": تكمن أهمية تقييم أداء الموظفين فيما يلي :

- رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المنظمة

- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

- إختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عند نتائجها.

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.

- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الإستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية".<sup>(2)</sup>

#### 13- معوقات الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء لدى الفرد، فهي بمثابة معوقات أو عوائق موجودة في الواقع، ومن أكثرها شيوعا:

- "تصارع المتطلبات على وقت الفرد، أي أن الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه أداءه وهذا نظرا لضيق الوقت وكثرة المتطلبات.

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبيات والتجهيزات خاصة إذا كان الأمر يتطلب التدقيق والتخصيص.

- السياسات المحددة والبرامج والمناهج المستعملة وعدم ملاءمتها للأهداف المسطرة وبالتالي مهما كان الجهد والقدرات المتوفرة فإن مستوى الأداء يكون منخفضا جدا.

وهناك عوامل أخرى مؤثرة كنفص التعاون مع الآخرين، ونوعية الإشراف والعوامل البيئية التي تسبب الفهم الخاطئ للجهود".<sup>(3)</sup>

وبناء عليه فإن الإدارة تسعى جاهدة إلى التوجيه الأنسب للجهود من خلال:<sup>(4)</sup>

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

#### 14- أثر الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، المرجع سبق ذكره، ص 267 .

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، المرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دط،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر ، 2001، ص 85 .

<sup>4</sup> راوية محمد حسن، نفس المرجع، ص 87 .

إن الإتصال المؤسساتي له أثر فعال في الأداء الوظيفي للمؤسسة، كونه يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تصل به لتحقيق أهدافها و الثبات و استقرار الموظفين داخل التنظيم و تحقيق الرضى الوظيفي و رفع روح المعنوية و زيادة الإلتفاء الصحيح، فقد تكون النتائج سلبية تؤدي إلى لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

فالاتصال المؤسساتي يرفع من الأداء، لابد أن يعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من أنماط السلطة الإدارية، خاصة مع التطور الذي تشهده المؤسسات من خلال الإعتناء على الرقمنة ومن ثم لابد من توفير آليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين، وذلك بالإعتناء على خلية الاتصال المؤسساتي في تكوين الموظفين و الإطارات حول فعالية الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي.<sup>(2)</sup>

## خلاصة الفصل

---

<sup>1</sup> العجلة، توفيق عطية توفيق، الإتصال المؤسساتي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، 2009، ص159 .

<sup>2</sup> العجلة، توفيق عطية توفيق، نفس المرجع، ص159 .

من خلال كل ما تقدم في هذا الفصل أن عملية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة يبرز أهمية كبيرة التي يعتبر العمود الفقري في أي مؤسسة . فالأداء الوظيفي هو مجموعة المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمات بغية تحقيق أهدافها، كما تطرقنا إلى مختلف جوانبه ومحدداته وعناصره، كما سلطنا الضوء على عملية تقييم الأداء الوظيفي ومدى أهميتها وأهم أهدافها.

يهدف الاتصال المؤسسي في تفعيل الأداء الوظيفي بتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقترح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم كذلك التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي و الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين.

## الفصل الخامس: الإطار التطبيقي

- بطاقة الفنية للمؤسسة (جامعة مستغانم)

1- لمحة عن الجامعة.

2- تعريف الجامعة.

3- تحديد كليات الجامعة.

4- مهام الجامعة.

5- تعريف كلية العلوم الاجتماعية.

6- أقسام كلية العلوم الاجتماعية.

تمهيد دليل المقابلة

7- طرق تحليل البيانات.

8- عرض نتائج تحليل المقابلة.

8-1- النتائج العامة.

8-2- النتائج في ضوء التساؤلات.

8-3- النتائج في ضوء الفرضيات.

9- التوصيات و الاقتراحات.

بطاقة فنية للمؤسسة: (جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم)

### 1- لمحة عن الجامعة:

كلمة الجامعة هي كلمة مشتقة عربيا من كلمة الاجتماع أي الاجتماع حول هدف ألا وهو هدف التعليم والمعرفة أي يمكننا القول "الجامعة هي مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث، وهي تعطي شهادات أو إجراءات أكاديمية لخريجها"، وكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع والاجتماع، كما كلمة جامع، ففيها يجتمع الناس للعلم.<sup>(1)</sup>

### 2- تقديم الجامعة:

تقع جامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم (خروبة) تتوزع كلياتها على مختلف أنحاءها بحيث تعد جامعة مستغانم مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني.<sup>(2)</sup>

### 3- تحديد كليات الجامعة: \* أنظر إلى الملحق رقم (03)

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب والفنون .

### 4- مهام الجامعة \* :انظر الى الملحق رقم(03)

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطور التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وأثرها.
- فتتمثل المهام في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج و نشر معمم العلم و المعارف وتحصيلها و تطويرها.
- المشاركة في تكوين المتواصل.

<sup>1</sup>http://efss.univmosta.dz.2002/04/27 على الساعة 11:30، تم الإطلاع عليه بتاريخ

<sup>2</sup>http://www.univmosta.dz ، على الساعة 13:00، 2002/04/27، تم الإطلاع عليه بتاريخ

### 5- تعريف كلية العلوم الاجتماعية :

تعد من المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي التي تتفاعل فيها كافة الأنساق ومن أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث تتعدد تخصصاتها لتقوم بدراسة العنصر البشري ودوافعه والعلاقات المتبادلة بين أفرادها ومنتجات هذه الجماعات من ثقافات وحضارات و تتضمن مناهج دراسية متنوعة لإكتساب الفرد الخبرة النظرية و العملية.<sup>(1)</sup>

### 6- أقسام كلية العلوم الاجتماعية: \* أنظر إلى الملحق رقم(02)

تنقسم إلى قسمين : وكل قسم يحتوي على شعب، قسم العلوم الإنسانية يحتوي على شعبة العلوم الإعلام والاتصال و شعبة التاريخ أما قسم العلوم الاجتماعية يحتوي على شعبة علم الاجتماع وشعبة الأرطوفونيا وشعبة علم النفس.<sup>(2)</sup>

---

<sup>1</sup> meme lien ، [http: //efss.univ.mosta.dz](http://efss.univ.mosta.dz) ، 13:30، على الساعة، 2002/04/27 تم الإطلاع عليه بتاريخ

<sup>2</sup> meme lien، [http: //efss.univ.mosta.dz](http://efss.univ.mosta.dz)، على الساعة، 2002/04/27 تم الإطلاع عليه بتاريخ 14.45



الوظيفة	السن	الجنس	الرقم
رئيس مصلحة الموظفين	39	ذكر	01
نيابة العمادة بما بعد التدرج	35	أنثى	02
أمانة العميد	46	أنثى	03
مصلحة امانة نيابة العمادة	38	أنثى	04
مصلحة المحاسبة والتسيير	52	أنثى	05
مصلحة المستخدمين	62	أنثى	06
مصلحة التقسيم	45	أنثى	07

1- جدول يوضح إجراء المقابلة مع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

## تمهيد

أجريت المقابلة يومين 2022/04/10 بمقر كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم مع الموظفين : رئيس مصلحة الموظفين والمكلفة بنيابة العمادة بما بعد التدرج ، و المكلفة بمصلحة نيابة العمادة كما قمنا بالمقابلة مع المكلفة بمصلحة المحاسبة و التسيير و ايضا مع امانة العميد و كذلك مع المكلفة بمصلحة المستخدمين، كانت المقابلة الأولى مع رئيس مصلحة الموظفين الذي استقبلنا في مكتبه من الساعة 11:15 إلى 11:45 ثم انتقلنا إلى مكتب المكلفة بنيابة العمادة لما بعد التخرج من الساعة 11:45 إلى 12:11 ثم انتقلنا إلى مكتب أمانة العميد من الساعة 12:11 إلى 13:00 أخيرا انتقلنا الى مكتب المكلفة بمصلحة المحاسبة والتسيير من الساعة 13:26 إلى 13:45 وأجرينا المقابلة مع المكلفة بمصلحة المستخدمين و المكلفة بمصلحة التقسيم من الساعة 14:15 إلى 14:45 واطلعنا على مختلف الوسائل الاتصالية المسخرة لتسهيل الأداء الوظيفي للموظفين .

كما ساعد الجو الرسمي والهدوء الباحث والمبحوثين على إجراء المقابلة وتسجيل المقابلة، عن طريق مسجل للصوت.

## 7- طريقة تحليل البيانات:

بعد تسجيل البيانات، قمنا بتفريغ ما سجلناه حرفيا بهدف تنظيم أقوال المبحوثين وإيجاد شكل لعرضها، تم إدراج أقوال التي صرح بها المبحوثين باللغة التي تحدثوا بها، ثم قمنا بترجمة المقاطع التي تحدثوا بها باللغة العامية والفرنسية.

يلي الترجمة التحليل الذي استندنا فيه المراجع والمصادر .

ولقد اتبعنا الدليل التالي للرموز:

1 ( ) التعريف بالمبحوث

2 ..... كلام اضافي

3 [ ] كلام المبحوث كما هو مسجل

4 « » ترجمة المقاطع

5 " " التهميش من المراجع

6 \_ \_ توضيحات

## 1- دعنا نتكلم عن الاتصال المؤسساتي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم .

### - ما طبيعة الاتصال داخل كلية العلوم الاجتماعية؟

حسب ما صرحت المكلفة بـ (نيابة العمادة بما بعد التدرج) ،[اتصال أفقي مع زملاء العمل ، يتسم بتكاتف وتضافر الجهود بين الموظفين اما العمودي بين الرئيس و المرؤوس \_ علاقة العميد مع الموظفين علاقة عمل، تعاون ، خدمة المصلحة العامة، خدمة الكلية، السهر على تسيير العمل ، تحقيق أهداف المؤسسة].

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذه الاجابة أن طبيعة الاتصال داخل كلية العلوم الاجتماعية تقوم على أساس الاتصال الرسمي وأنواعه خاصة الاتصال النازل و الأفقي لإن الغرض من هذا الأخير يهدف إلى التنظيم و التوجيه.

" الاتصال النازل يتم بين الإدارة العليا في مشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين بين الآخرين والموظفين في مستوى التنفيذ وهكذا يتم الاتصال متفق مع خطة السلطة ويؤخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال ، ويتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها أهمية الاتصال النازل في توجيه سلوكيات الموظفين: على حسب ما يتوافق مع أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>، أما فيما يخص الاتصال الأفقي:" يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاسية إلى القمة، زيادة على ذلك يسمح الاتصال الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط<sup>(2)</sup>الأكثر من ذلك، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجمع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك أمام أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup>صالح الشيكسي، العلاقات الانسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1984، ص 188.

<sup>2</sup>صالح الشيكسي، نفس المرجع، ص 189.

### - ما هي الخدمات الاتصالية المتوفرة في كلية العلوم الاجتماعية؟

صرحت المكلفة بـ (نيابة العمادة بما بعد التدرج) أن الخدمات الاتصالية المتوفرة [السهر على ضمان خدمة الطالب والتسجيل، متابعة مساره الدراسي عل أكمل وجه إلى غاية تخرجه ونيله شهادة الدكتوراه، ملفات التأهيل الجامعي بالنسبة للأستاذ إلكترونيا، إحصائيات الطلبة و الأساتذة شهريا وسنوياً .....، وكذلك خدمات شبكة الانترنت].

#### التحليل :

يظهر من خلال ذلك أن الخدمات الاتصالية المتوفرة في كلية العلوم الاجتماعية هي خدمات تخدم الكلية بصفة عامة والطالب بصفة خاصة.

كذلك هناك العديد من الاستخدامات الاتصالية تشمل " المجالات الإعلامية والاتصالية والأكاديمية... الخ بل يمكن القول أن كل الخدمات الاتصالية هي تخدم المؤسسة والاستخدامات الاتصالية للأنترنت في إزدياد مستمر، كما أن الخدمات الاتصالية تتطور و تزداد فاعلية و سهولة وصول المعلومات، بعض الأمثلة على الخدمات الاتصالية: محركات وأدلة البحث هي برامج متخصصة في شبكة الاتصالية تفيد المستخدم و تسهل عليه عناء العمل الطويل وهي متصلة بمواقع كثيرة لكي يتم استخراج المعلومات البيانات، الشبكة العنكبوتية العالمية و البريد الإلكتروني برامج تفيد المستخدم في تبادل الرسائل الإلكترونية بسرعة".<sup>(1)</sup>

### - ماهي وسائل الاتصال المؤسستي المستخدمة لإرسال المعلومات إلى الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية؟

أجابت عن هذا السؤال المكلفة بـ ( مصلحة أمانة نيابة العمادة) أن [ وسائل الاتصال المؤسستي المستخدمة من أجل التواصل هي: الإيمائل، وسائل المباشرة، الهاتف، الشبكات العنكبوتية....، أنا هي هَمْزَة وَصَل بَيْنَ العميد و فريق العمل ، و يوجد وسائل كتابية تتمثل في التقارير و التعليمات].

#### ترجمة المقطع:

« وسائل الاتصال المؤسستي المستخدمة من أجل التواصل هي: البريد الإلكتروني .....حسب مهامه يعتبر الوسيط بين العميد و الفريق العمل »

**التحليل:** من خلال تصريحات الموظفين بين لنا أن وسائل الاتصال المؤسستي المستخدمة لإرسال المعلومات إلى الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية تتمثل في الوسائل الشفوية منها الهاتفية اعتبار هذه وسيلة اتصالية سريعة و غير مكلفة، تساهم في سريان المعلومات بين مختلف الموظفين، والاجتماعات و المقابلات، والوسائل المكتوبة منها التعليمات، والوسائل التكنولوجية منها البريد الإلكتروني.

<sup>1</sup>عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال، المرجع سبق ذكره، ص 25.

" إن عملية إيصال المعلومات والتوجيهات في المؤسسة تعتمد على أساليب ووسائل اتصالية تكون واسطة بين المرسل والمستقبل، ويكون الاتصال إما بالحصول على بيانات أو معلومات، أو إعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل، فيصبح الاتصال أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم، ويتوقف إختيار وسيلة الاتصال الملائمة للعمل".<sup>(1)</sup> ومن هنا يمكن أن نقسم الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية إلى ثلاثة أنواع وهي "<sup>(2)</sup>

- الوسائل الشفهية.

- الوسائل المكتوبة.

- الوسائل السمعية البصرية.

الوسائل الشفهية: "يتم الاتصال بالوسائل الشفهية عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، ويعتبر الاتصال الشفهي أحد أنواع الاتصال وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل، وهذا توفيراً للوقت والجهد عكس ما تتطلبه الاتصالات الأخرى سواء كانت مكتوبة أو مصورة، وطرق الاتصال الشفهي متعددة أهمها<sup>(3)</sup>:"

- المؤتمرات والاجتماعات.

- الاتصال عن طريق الهاتف.

- الاتصال الشخصي.

- الاجتماعات: يمكن أن نميز بين نوعين وهما:

أ- اجتماع تبادل الخبرات: وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع مسؤول في المؤسسة، سواء كان مدير أو رئيس فرع أو قسم، وتتبع هذه الاجتماعات بتقديم تقارير مكتوبة.  
ب- اجتماع إعلامي: وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلين عن الإدارة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي العمال.

- الاتصال عن طريق الهاتف: يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة ويستخدم الهاتف

كوسيلة من وسائل الاتصال ولكن يجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها: الإنصات الجيد للمتحدث

والكلام باللغة السليمة ومفهومة لكي تتم عملية الاتصال على أحسن وجه .

الوسائل المكتوبة: تنحصر الوسائل المكتوبة فيما يلي:

البرقيات: تسمح بإعلام العمال بالنتائج الجديدة أو شرح وضع معين لحالة صعبة أو رفض بعض

الإشاعات، وتعتبر البرقيات من الوسائل الأساسية في العمل الإداري ومن مميزاتها: أنها مكتوبة

ومسجلة في شكل وثيقة قابلة للحفظ، توفر وقتاً للمرسل أثناء بعث الرسالة وضمان وصولها<sup>(4)</sup>

تقارير: ويكون محضر مكتوب عند اجتماع عمل، يهدف إلى توصيل المعلومات عن طريق

المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين بغرض الإعلام والخروج بحلول واقتراحات للمشاكل

<sup>1</sup>عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال، المرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup>محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة في المؤسسات الإدارية والشركات، دط، القاهرة، عالم الكتاب، 2000، ص95.

<sup>3</sup>محمد فهمي العطروري، نفس المرجع، ص98.

<sup>4</sup>محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة في المؤسسات الإدارية والشركات، المرجع سبق ذكره، ص102.

المطروحة في المؤسسة ويمكن أن نجمل المهام التي تؤديها التقارير كوسيلة اتصال مكتوبة، يقوم بتوفير مختلف البيانات والمعلومات التي تفيد الإدارة في إعطاء نظام تخطيطي كامل، يسهل عملية التنسيق بين الإدارات التي تترابط وظائفها، أنها أداة للرقابة وبالتالي ينبغي إعداده وتوصيله في الوقت المناسب، وأنه يتضمن حقائق عن تطور التنفيذ، إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر وتتصف بدقة في التعبير بالاتصال الشفهي كذلك حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي ويعتبر وسيلة اقتصادية من حيث الوقت والجهد والمال وأيضا إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد حيث يوثق عمليات الاتصال<sup>(1)</sup>.

### - ما دور الاتصال المؤسسي في تسيير الموارد البشرية في كلية العلوم الاجتماعية؟

فقد أشار (رئيس مصلحة الموظفين) أن دور الاتصال [تسيير التواصل و تسهيل وصول المعلومة بَلْخَفْ ، اختزال الوقت وكذلك توفير الخدمات و تسيير الموارد البشرية].

### ترجمة المقطع:

« تسهيل وصول المعلومة بسرعة »

التحليل: يجب أن نكون على دراية بالدور الكبير الذي يلعبه الإتصال المؤسسي في تسيير الموارد البشرية في كلية العلوم الاجتماعية أن له غاية جد فعالة و مهمة في الكلية .  
لإن الإتصال الفعال هو "مفتاح نجاح المؤسسات، فبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين وهذا يؤدي إلى إهتبار المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

حيث "يعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات، لأن العملية الإتصالية بشكل عام تعتبر عصب العملية الإدارية، فالدور الذي تقوم به الإتصالات لا يقتصر على إيصال المعلومات والبيانات بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يدور في فكرهم ونقطة هامة يجب أن يدركها الموظف هنا وهي أن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب منه القيام بتبادل الإتصالات مع البيئة الخارجية التي تتأثر وتؤثر فيها، وهذا النوع من الإتصالات قد يكون مع مؤسسات رسمية كإتصال الوزارات بعضها ببعض الآخر حيث تتكامل أهدافها، أو إتصال الوزارة مع المؤسسات المحلية أو الأجنبية أو مع أفراد الجمهور وفي الوقت الحالي نلاحظ أن جميع المؤسسات أصبحت تستند على الإتصال المؤسسي في تحقيق أهدافها أو حتى التواصل بين عمالها وهذا من خلال الإتصال

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروري، نفس المرجع، ص105 .

<sup>2</sup> صالح الشيكسي، العلاقات الانسانية في الإدارة، المرجع سبق ذكره، ص1994 .



المؤسسات في شقه الداخلي، أو بينها وبين المؤسسات والجمهير الخارجية من خلال الإتصال الخارجي".<sup>(1)</sup>

2- ولأن سنتحدث عن الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم .

- كيف يتم الأداء بين الموظفين و المسؤولين في كلية العلوم الاجتماعية؟

فيما يخص الإجابة عن هذا السؤال فقد أجابت المكلفة بـ (مصلحة المحاسبة و التسيير) ،[يتم الأداء جيد وحسن يقوم على الإحترام في إطار التعاون وخدمة المصلحة، وتنفيذ التعليمات و القوانين الهامة].

**التحليل:**

يتضح من خلال هذا التصريح أن الأداء بين الموظفين و المسؤولين يكمن من خلال طريقة التفاهم فيما بينهم وفي إطار التعاون و الإحترام.

كما يتم بممارسة الأنشطة و المهام المختلفة تتكون منها الوظيفة و يمكن إعتباره سلوكا، و هذا السلوك يتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، و يطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء و هي تتمثل في:<sup>(2)</sup>

- الجهد: يقصد بالجهد المبذول جميع الطاقات الجسمية وكذا العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

- القدرات: يقصد بها جميع الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة المستخدمة لأداء الوظيفة

- إدراك الدور: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ومن هنا يمكن إعتبار الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور، فكل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمات بصفة مستقلة بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين .

- هل مناخ العمل يؤهلك لإداء عملك بكفاءة و فعالية في كلية العلوم الاجتماعية؟

كانت معظم إجابات الموظفين بـ "نعم"، فصرحت المكلفة بـ (أمانة العميد) [Oui الحمد لله مَكَانٌ حَتَّى حَاجَةَ Dironji].

**ترجمة المقطع:**

"نعم، الحمد لله لا يوجد أي إزعاج"

**التحليل:**

اتضح لنا من خلال الإجابة أن مناخ العمل يؤهل الموظفين لأداء عملهم بكفاءة وفعالية و يجب خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي في كلية العلوم الاجتماعية.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ،2010، ص259 .

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط ، نفس المرجع ، ص261 .

"إن مؤهلات الأداء أساسيين هما: الفعالية والكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ويمكن عرض تعريف لكلا العنصرين هما :

أ - الفعالية: هي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، وهي تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت مفاهيم الفعالية فقد إعتبرها المفكرون التقليديون بأنها مرتبطة بالأرباح المحققة .

ب - الكفاءة: أنها: قدرة المؤسسة، أي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات والمدخلات ، فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل إمكانيات والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة"<sup>(1)</sup>.

**- هل هناك تنافس بين الموظفين بهدف تحسين الأداء في كلية العلوم الاجتماعية؟**

اتفق بعض الموظفين أن التنافس إيجابي ، حيث صرحت المكلفة بـ (أمانة العميد) أن [تنافس إيجابي، خدمة مليحة، مذابيا تعرف لي نديره من أجل حسن صورة المؤسسة].

**ترجمة المقطع:**

« عمل جيد، من المستحسن أن أزود زميلتي المزيد من الخبرة من أجل حسن صورة المؤسسة »  
أما الإجابة الثانية قالت المكلفة بـ (مصلحة أمانة نيابة العمادة) [نعم هناك تكامل أي تعاون فيما بعضهم ، لا بد أن يكون فريق واحد].

**التحليل:**

نلاحظ من خلال ذلك أن هناك تنافس بين الموظفين بهدف تحسين الأداء في كلية العلوم الاجتماعية وكذلك من أجل تقديم أحسن صورة للمؤسسة.  
كما تتمثل في " توصيل أهداف المؤسسة للموظفين، و النهوض بمستوى الموظفين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة و تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم كذلك الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين وتنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين"<sup>(2)</sup>.

**3- أما لأن فسوف نتحدث عن مساهمة الاتصال المؤسسي في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم .**

**- ما هي الإجراءات و المؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية؟**

صرح ( رئيس مصلحة الموظفين) ، [لتحسين الأداء الوظيفي يجب توفر الإجراءات و المؤشرات تتمثل في التحفيز، سرعة تدفق الأنترنت].

**التحليل:**

<sup>1</sup> مندال، م، ح، قيم الموظفين في المجتمع، محمد حامد حسين، المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي"، عمان، 1982، ص 177 .

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 82 .

نلاحظ من خلال التصريح لدى الموظفين طموحات عديدة لتحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال الإجراءات و المؤشرات لتأدية العمل على أكمل وجه من بينها توفر الانترنت.

"تعتبر الإجراءات و المؤشرات من العوامل التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة ، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات"<sup>(1)</sup>، ومن بين هذه الوسائل مايلي :

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.

- خلق الدوافع والحوافز لدى الأفراد.

- الإدارة بالأهداف.

- المشاركة والعمل الجماعي.

أولا - تحسين الموظف: إن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير وتحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسن في أداء الموظف وهي:

"الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ إتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وادراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه بإمتياز، إن وجود العلاقة السببية، بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها، وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد وأن هتماماتهم، والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن نكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف"<sup>(2)</sup> تحسين الوظيفة: "إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل مما يعطي منفعة للموظف"<sup>(3)</sup>.

تحسين الموقف: " إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط، نفس المرجع، ص 90 .

<sup>2</sup> عززي عبد الرحمان، عالم الاتصال، المرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقدم مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 01 نوفمبر 2001، ص 60 .

الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل بين الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة"<sup>(1)</sup>.

- هل ترى أن الإعتماد على الاتصال المؤسساتي زاد في فعالية الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية؟

من خلال الإجابات المتشابهة التي صرحوا بها الموظفين بـ [نعم].

**التحليل:**

نلاحظ من خلال تصريحات الموظفين أن الإعتماد على الاتصال المؤسساتي زاد في فعالية الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية، كما يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

"ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرار، وأطول بقاء، حيث يكون أداء الموظفين أداء متميز أو من ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً"<sup>(2)</sup>، وهذا يرجع للإعتماد على الاتصال المؤسساتي مما زادة في فعالية الأداء الوظيفي.

- ماهي أهداف الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية؟

قال (رئيس مصلحة الموظفين)، [تحسين العلاقة بين الموظف، تغطية العمل الإداري من ناحية تحصيل المعلومة، وحسن تسيير الإدارة وتسهيل أداء المهام على أكمل وجه، كذلك يساهم في فهم المهمة، تقليل الأخطاء، وتطور في المهام].

**التحليل:**

يظهر من خلال ذلك أن للاتصال المؤسساتي أهداف في تفعيل الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين و تسهيل عملية الأداء الوظيفي.

حيث "تستهدف ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد العامل، ونوجزها فيما يأتي:

- أ- على مستوى المنظمة:
  - تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
  - توصيل أهداف المنظمة للموظفين.
  - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي
  - النهوض بمستوى الموظفين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة"<sup>(3)</sup>.
- ب - على مستوى الموظفين:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، نفس المرجع، ص60.

<sup>2</sup> فضيل دليو، فعاليات الملتقى الثاني في المؤسسة، المرجع سبق ذكره، ص164 .

<sup>3</sup> عقيل حاسم عبد الله، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، المرجع سبق ذكره، ص165 .

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.  
- إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم.

ج- على مستوى المديرين: نجد :  
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.  
- الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين.  
- "تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين".<sup>(2)</sup>

4- وفي الأخير نتحدث عن العوائق في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم.  
- هل توجد عوائق تقف حاجزا أمام وصول المعلومات من الرساء إلى المرؤوسين في كلية العلوم الاجتماعية؟

لقد أجابت (أمانة العميد)، [مَكاشْ وَفَتَّ الفَراغُ، مَضْعُوطَةٌ، وَمَعَ هذا إتمام الوظيفة على أكمل وجه لِكَي ضَميرِي لا يَأْنَبِي].  
ترجمة المقطع:

« لا يوجد وقت الفراغ ومع هذا إتمام الوظيفة على أكمل وجه من أجل ضميري لا يأنبني »  
أما فيما يخص (رئيس مصلحة الموظفين) صرح [مشاكل إدارية يَدْخَلُكُ الأُمُورُ الشَّخْصِيَّةَ في الخَدْمَةِ، تَغطية المعلومة الصحيحة ونقص الموارد البشرية].  
ترجم المقطع:

« مشاكل إدارية بالإضافة إلى ذلك تدخل الأمور الشخصية في العمل وتغطية المعلومة الصحية ونقص الموارد البشرية »  
التحليل:

من خلال تصريحات المبحوثين تبين لنا أن هناك عوائق تقف حاجزا أمام وصول المعلومات من الرساء إلى المرؤوسين في كلية العلوم الاجتماعية و كذلك تعرقل وصول المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين إلا أن الموظف يتجاوز احيانا تلك العراقيل ويواصل اداء عمله على أكمل وجه.  
" هناك بعض عوائق موجودة في الواقع، ومن أكثرها شيوعا".<sup>(3)</sup>  
أ - تصارع المتطلبات على وقت الفرد، أي أن الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه آداؤه وهذا نظرا لضيق الوقت وكثرة المتطلبات.

ب- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات خاصة إذا كان الأمر يتطلب التدقيق والتخصيص.

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، نفس المرجع، ص 165 .

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، المرجع سبق ذكره، ص 87 .

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، المرجع سبق ذكره، ص 87 .

ج- "السياسات المحددة والبرامج والمناهج المستعملة وعدم ملاءمتها للأهداف المسطرة وبالتالي مهما كان الجهد والقدرات المتوفرة فإن مستوى الأداء يكون منخفضا جدا، وبناءا عليه فإن الإدارة تسعى جاهدة إلى التوجيه الأنسب للجهود من خلال:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين"<sup>(1)</sup>.

- توفير بيئة مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

- ماهي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم الاجتماعية؟

قالت المكلفة بـ (مصلحة المحاسبة و التسيير) [ لا، ولكن بعض الأحيان تأخير في العمل و الضغْط عَليْكَ، عدم التركيز، و مَحْاسَبَة مَحْصُورَة بِالْوَقْتِ، حَاصَة مُقَيَّدَة بِالْوَقْتِ مع الموظف، يجب كل شهر مع الوقت].

ترجمة المقطع:

« راتب مقيد بالوقت »

التحليل:

من خلال التصريح نلاحظ أن هناك معوقات تعرقل الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم الاجتماعية تنحصر في تأخير العمل، لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكاملة لأداء جهد وبدل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها.

ولكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي الظروف الفيزيقية للعمل:

"تتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه"<sup>(2)</sup>.

- عدم وضوح السياسات والمهام: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.

التغيب: "هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى إرتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، ولحد من هذه الظاهرة المرضية

<sup>1</sup> يوسف عبد بحر، أمين سليمان أبوسويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 99.

<sup>2</sup> يوسف عبد بحر، أمين سليمان أبوسويح، نفس المرجع، ص 100.

(الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها".<sup>(1)</sup>  
حوادث العمل: "وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الإعطاب، قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني نساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)".<sup>(2)</sup>

## 8- عرض نتائج تحليل المقابلة:

### 8-1- نتائج الدراسة.

---

<sup>1</sup> يوسف عبد بجر، أيمن سليمان أبوسويح، أثر المناخ التنظيمي على الإداء الوظيفي للعاملين الإداريين، المرجع سبق ذكره، ص 101 .  
<sup>2</sup> يوسف عبد بجر، أيمن سليمان أبوسويح، أثر المناخ التنظيمي على الإداء الوظيفي للعاملين الإداريين، المرجع سبق ذكره، ص 104 .

بعد القيام بالمقابلة مع الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية، حول موضوع الاتصال المؤسساتي وفعاليتها على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم ومن خلال تحليل المعطيات، استخلصنا مجموعة من النتائج:

- تبين لنا أن للاتصال المؤسساتي علاقة وثيقة بالعملية الإدارية من حيث التخطيط، التنظيم، التنسيق، وإصدار القرارات ، أيضا على مستوى الإدارة العليا وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.  
- اتضح لنا أن الاتصال المؤسساتي يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات، وتشجيع سلوك الإستماع وتدعيم العمل الجماعي و المبادرة الفردية ، كما تؤدي أدوارا مختلفة كالعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ، ونقل المعلومات و الآراء و التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الوسائل المختلفة.

- كشف لنا تحليل المقابلة أن الأداء الوظيفي يعبر عن الجهد الذي يبذله الموظف من أجل أداء وظيفته لما يتوافق مع قدراته وإمكانياته ، كما أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته ، منها : عوامل تتعلق بأهداف المؤسسة، وعوامل متعلقة بالمستويات الإدارية وعوامل أخرى متعلقة بعلاقات الأفراد فيما بينهم.

- توصلنا من خلال تحليل المقابلة الدراسة أن العلاقة التي تربط بين الاتصال المؤسساتي لتحسين أداء الموظفين، هي علاقة تأثير و تأثر ، كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا و مؤثرا في أداء الموظفين ، كلما كان الأداء حسنا كلما كانت سهولة التسيير.

- فيما يتعلق الاتصال المؤسساتي في المؤسسة هو أداة تنظيمية لا غنى عنه ، من أجل ممارسة وظائفها.

- تبين لنا من خلال تحليل المقابلة أن الاتصال المؤسساتي فعال يؤثر ويساهم في تحسين أداء الوظيفي للموظفين.

- من خلال دراستنا وكذلك الدراسات السابقة أن الاتصال في المؤسسة قائم على الاتصال المؤسساتي الرسمي بحكم طبيعة نشاطه.

- بين لنا تحليل المقابلة وكذلك الدراسات السابقة أن الإعتماد على الاتصال المؤسساتي يزيد في فعالية الأداء الوظيفي، حتى تحافظ المؤسسة على بقائها وتساير الركب، مهما كان حجمها.

- اتضح لنا من خلال الدراسة أن الاتصال المؤسساتي يساهم في خلق علاقات إجتماعية وأنسانية بين أطراف الأسرة الجامعية الأمر الذي يطور من نشاط هذه المؤسسة، ويمكنها من القيام بمهامها على أكمل وجه، وفي معظم الأحيان تتحول هذه العلاقات إلى علاقات صداقة خارج إطار العمل.

- من خلال دراستنا وكذلك الدراسات السابقة أن الاتصال المؤسساتي يعمل على تسهيل العمليات الإدارية من خلال ضمان نقل المعلومات والآراء والأوامر إلى الجهات المعنية بها.

## 2-8- النتائج في ضوء التساؤلات:



**التساؤل الأول:** كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟

أكدت لنا دراستنا أن الاتصال المؤسساتي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية ومدى إهتمامها به .

**التساؤل الثاني:** ماهي فعالية الاتصال المؤسساتي على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟

اتضح لنا من خلال الدراسة أن الاتصال مؤسساتي له الفعالية والكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة .

**التساؤل الثالث:** فيما تتمثل وسائل الاتصال المستخدمة من طرف الموظفين التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم و ما هي أنواعه؟

تبين لنا أن الوسائل الاتصال المستخدمة من طرف الموظفين هي الوسائل الشفهية والوسائل المكتوبة لإبلاغ إنشغالاتهم إلى الإدارة العليا، بطرق رسمية.

**التساؤل الرابع:** ما هي أهداف الاتصال المؤسساتي في تفعيل الاداء الوظيفي ؟ و ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟

أكدت لنا الدراسة أن أهداف الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء الوظيفي تتمثل في: تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم و التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي كذلك الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين وتنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين.

### 8-3- النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال الجانب التطبيقي أثبتت لنا الدراسة أن الاتصال المؤسساتي يآثر على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كذلك يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين الاداء الوظيفي.

### 9- التوصيات والإقتراحات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها، والمستفاد من الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع " الاتصال المؤسساتي وفعاليته على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم " يمكننا تقديم جملة من التوصيات وهي كالآتي:

- استحداث مصالح الاتصال المؤسساتي على مختلف كليات الجامعة لتتكفل بعمليات التنسيق والتخطيط والتوجيه والرقابة داخل كلية العلوم الاجتماعية .
- توظيف الكفاءات من أهل الإختصاص في مصالح الاتصال ، مع القيام بدورات تكوينية لهم لتنمية مهاراتهم الاتصالية ومواكبة تطورات أدائهم الحاصل في مجال الاتصال المؤسساتي.
- تطوير وتعميم التكنولوجيات الحديثة على مختلف الإدارات والمصالح لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين و المسؤولين في كلية العلوم الاجتماعية.
- الإهتمام بالاتصال المؤسساتي في كلية العلوم الاجتماعية بصفة خاصة و الجامعة بصفة عامة من خلال إعطاء أهمية أكبر للاتصال المساعد والنازل فيها.
- إطلاع الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية بقوانين الاتصال الموجودة بها وتفعيلها لضمان السير الحسن للعملية الاتصالية بها.
- تفعيل روح مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.
- دعم الوسائل الاتصالية بوسائل حديثة كاللوحات الإلكترونية بدل الملصقات التقليدية .

## خاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لمعرفة الإتصال المؤسساتي وفعاليته عل لأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية - دراسة ميدانية على عينة من موظفي الكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم .

تبين لنا بوضوح أن الاتصال المؤسساتي عبارة عن وسيلة علمية وعملية يجب أن تستخدمها جل المؤسسات الإدارية من أجل التحسين والرفع من مستوى الأداء ، والذي بإمكانه إحداث أثر فعال في المؤسسة، إذن، فالعمل الإداري داخل المؤسسات مرتبط بمدى وجود إرادة من قبل الموظفين في خلق مناخ اتصالي قائم على الحوار والتعاون من جهة، وفتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم والمشاركة في تسيير المؤسسة مع الإهتمام بمشاكلهم من جهة أخرى.

فمن خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى العديد من جوانب الاتصال المؤسساتي التي تبين أهميته، ودوره الفعال في هذه الكلية ، وكذلك تم التعرف على الأنماط الاتصالية المؤسساتية الأكثر إستخداما في كلية العلوم الاجتماعية ومعرفة الوسائل الاتصالية المؤسساتية التي يعتمد عليها الموظفين في أدائهم الوظيفي .

تبين لنا أنه موضوع ذات الأهمية في كلية العلوم الاجتماعية، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين أفراد الكلية سواء المدراء أو المسؤولين أو الموظفين فالإتصال المؤسساتي اليوم أصبح أداة لنجاح أي مؤسسة ، إضافة إلى إستخدام الإتصال الرسمي الذي تتدفق المعلومات وفقه وتؤثر في أداء الموظف في مهامه، وقد أدت وسائل الإتصال دورها الإيجابي في تفعيل مستوى الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية .

حاولنا أخيرا معرفة مدى مساهمة هذه الإتصالات وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين ، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة مجرد محاولة التعرف عل الإتصال المؤسساتي وفعاليته على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم ، كما نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة إضافية من لبنات البحث العلمي في ميدان الإتصال ، كذلك أن نكون قد استطعنا إعطاء صورة دقيقة وموضوعية للموضوع .

## الاتصال المؤسسي وفعالته على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم

#### ملخص الدراسة:

جاءت إشكالية هذه الدراسة الموسومة بفعالية الإتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي وبالتحديد لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، بإعتبار أن الموظفين يساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الإتصال الجيد والفعال بينهم، فهو يعتبر أساس نجاح المؤسسات وتقدمها، ومن هذا المنطلق فإن إشكالية هذه الدراسة يندرج تحتها التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟ وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في:

- ما مدى اهتمام كلية العلوم الاجتماعية بالاتصال المؤسسي؟
- ماهي فعالية الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟
- فيما تمثل وسائل الاتصال المستخدمة من طرف الموظفين التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟
- ما هي أهداف الاتصال المؤسسي في تفعيل الاداء الوظيفي ؟ و ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات إعتدنا على المنهج المسحي الوصفي.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة فعالية الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي في كلية لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - مع العلم أن موضوع الاتصال المؤسسي مهم ضمن العملية التنظيمية لأي مؤسسة خدمتية، وقد وجدنا أنه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال المؤسسي والأداء الوظيفي للموظفين، للتحقيق أهداف الدراسة واختبارها بإجراء المقابلة التي إعتدناها كأداة أساسية.

يعاب في المؤسسات مجموعة من الاتصالات الصاعدة و النازلة و الأفقية ، كما يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في الشكل أوامر وتعليمات و توجيهات في مقابل الاتصال الصاعد وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما، كما تميز أغلب الموظفين داخل كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين صورة المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من أخرى .

**الكلمات المفتاحية:**فعالية، الاتصال المؤسسي، الأداء الوظيفي، كلية العلوم الاجتماعية.

## Une étude de terrain à la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Mostaganem

### - Résumé de l'étude:

Le problème de cette étude, qui est étiqueté avec l'efficacité de la communication institutionnelle sur la performance au travail, en particulier parmi les employés de la Faculté des sciences sociales, Université Abdel Hamid bin Badis Mostaganem, étant donné que les employés contribuent grandement à la réalisation des objectifs de l'institution, à travers une communication bonne et efficace entre eux, il est considéré comme la base du succès et du progrès des institutions, De ce point de vue, la problématique de cette étude relève de la question principale suivante :

Comment la communication institutionnelle contribue-t-elle à l'amélioration des performances professionnelles à la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Mostaganem ?

De cette question principale, des sous-questions ont émergé

Quel est l'intérêt du Collège des sciences sociales pour la communication institutionnelle ?

Quelle est l'efficacité de la communication institutionnelle sur la performance au travail à la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Mostaganem ?

Quels sont les moyens de communication utilisés par les employés qui contribuent à l'amélioration de la performance au travail à la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Mostaganem ?

Quels sont les objectifs de la communication institutionnelle dans l'activation de la performance au travail ? Et quelles sont les difficultés et les obstacles auxquels sont confrontés les personnels de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Mostaganem ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'enquête descriptive.

Partant des résultats obtenus à travers l'étude de l'efficacité de la communication institutionnelle sur le rendement au travail dans une faculté parmi les employés de la Faculté des Sciences Sociales, Université Abdelhamid Ben Badis - Mostaganem, sachant que la question de la communication institutionnelle est importante dans le processus organisationnel de tout institution de service, et nous avons jugé nécessaire de nous tenir sur la nature de cette relation entre la communication institutionnelle et la performance au travail des employés, pour atteindre les objectifs de l'étude et de la tester en menant l'entretien que nous avons adopté comme outil de base.

Dans les institutions, un ensemble de communications ascendantes, descendantes et horizontales est défaillant, et la communication descendante prend la plus grande part sous forme d'ordres, d'instructions et de directions en échange d'une communication ascendante, ce qui exprime le déséquilibre entre elles, comme le distinguent la plupart des autres. des employés au sein de la Faculté des Sciences Sociales, Université Abdelhamid bin Badis Mostaganem - dans un esprit de responsabilité dans l'exercice de leurs performances professionnelles, ce qui encourage le développement et l'intensité de la concurrence pour améliorer l'image de l'institution d'une part et atteindre le objectifs de l'institution d'autre part.

**Mots clés** : efficacité, communication institutionnelle, performance au travail, faculté des sciences sociales.

**Institutional communication and its effectiveness on job performance in university institutions  
A field study at the Faculty of Social Sciences at the University of Mostaganem**

## Summary of the study:

The problem of this study, which is labeled with the effectiveness of institutional communication on work performance, especially among employees of the Faculty of Social Sciences, Abdel Hamid bin Badis Mostaganem University, since employees contribute greatly to the achievement of the objectives of the institution, through good and effective communication between them, it is considered the basis of the success and progress of the institutions, From this point of view, the problem of this study falls under the following main question :

How does institutional communication contribute to the improvement of professional performance at the Faculty of Social Sciences of the University of Mostaganem?

From this main question, sub-questions emerged.

What is the interest of the College of Social Sciences for institutional communication?

What is the effectiveness of institutional communication on work performance at the Faculty of Social Sciences of the University of Mostaganem?

What are the means of communication used by employees that contribute to the improvement of work performance at the Faculty of Social Sciences of the University of Mostaganem?

What are the objectives of institutional communication in the activation of work performance? And what are the difficulties and obstacles faced by the staff of the Faculty of Social Sciences of the University of Mostaganem?

To answer these questions, we relied on the descriptive survey method.

Based on the results obtained through the study of the effectiveness of institutional communication on work performance in a faculty among the employees of the Faculty of Social Sciences, Abdelhamid Ben Badis University – Mostaganem,

knowing that the issue of institutional communication is important in the organizational process of any service institution, and we have found necessary to hold on the nature of this relation between the institutional communication and the work performance of the employees, to achieve the objectives of the study and to test it by conducting the interview that we have adopted as a basic tool.

In institutions, a set of upward, downward and horizontal communication is failing, and downward communication takes the largest part in the form of orders, instructions and directions in exchange for upward communication, which expresses the imbalance between them, as most of the others distinguish it. employees within the Faculty of Social Sciences, Abdelhamid bin Badis Mostaganem University - in a spirit of responsibility in the exercise of their professional performance, which encourages the development and intensity of competition to improve the image of the institution on the one hand and achieve the institution's objectives on the other.

**Key words:** efficiency, institutional communication, work performance, faculty of social sciences.

## I- المعاجم و الموسوعات و القواميس:

- 01- بسام عبد الرحمان المشاقية، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دط، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان.
- 02- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط7، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 03- محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 04- معين خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشرق، عمان، 2006.

## II- الكتب:

- 01- العربي دغموس، اقتصاد المؤسسة، دط، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 02- أحمد بم مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 03- أحمد خاطر، عاصم الأعرج والأخرون، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 1978.
- 04- إبواهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط 1، دار جريير للنشر و التوزيع، مملكة البحرين، 2013.
- 05- أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 06- بوشرس كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، ط 1، الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 07- بوحنية قوى، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 08- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2009.
- 09- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دط، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2000.
- 10- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دط، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر 2001.
- 11- زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 12- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة، وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، ط 2، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطور الإداري، القاهرة، 2002.
- 14- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة عمان، 2009.
- 15- صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 16- صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1984.
- 17- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دط، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2012.

- 18- عبد الغفار رشاد، دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1984 .
- 19- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
- 20- عبد الرحمان، عبد الباقي، الاتصالات في مجال الإدارة، مركز البحوث الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1979.
- 21- عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 22- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، منظمة الإدارة و الناس، ط 2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 23- عيادة خطاب، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، ط 1، دار النشر العربي، مصر، 1989.
- 24- عقيل جاسم عبدالله، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، الرياض، 2004.
- 25- عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور نموذجاً، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 .
- 26- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 27- فضيل دليو، الاتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
- 28- فضيل دليو، فعاليات الملتقى الثاني في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003 .
- 29- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، ط 1، المكتبة الوطنية، عمان، 2000 .
- 30- محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية في منهجية العلوم الاجتماعية، ط 1، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 31- محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
- 32- محمد جسام الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الهندرة، دط، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 33- محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة في المؤسسات الإدارية والشركات، دط، القاهرة، عالم الكتاب.
- 34- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 35- مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 36- مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة، دار المطبعة، بيروت، 1999.
- 37- مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع تقييم موازنة الدولة، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.



38- محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

39- محمود عودة، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971.

40- مندل، م، ج، قيم الموظفين في المجتمع، ت، محمد حامد حسين، المؤسسة الصحفية الأردنية "ارأي"، عمان، 1982 .

41- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي و آخرون، ط 1، الجزائر، 2011.

42- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .

43- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كافة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

44- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010.

### III-المجلات العلمية:

01- محي الدين مختار وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقة العدد السابع، الجزائر، 2012.

02- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 01 نوفمبر 2001.

### IV- الرسائل الجامعية:

01- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.

02- بو عطيظ جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر، 2008 .

03- عمار بن زليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2001 .

04- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة أمحمد بوقرة بيو مرس، الجزائر، 2010.

05- محمد عزوز، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التغيير الاجتماعي، جامعة الجزائر العاصمة، 2009.

06- يوسف عبد صحر، أيمن سليمان أبوسويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

07- العجلة، توفيق عطية توفيق، الاتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، 2009 .

- المواقع الإلكترونية:

01-<http://efss.univ-mosta.dz>

02- <http://www.univ-mosta.dz>

- مراجع باللغة الفرنسية:

01-Alces Marchelli ,« cc les sciences de l'information et de le communication » , édition hachette,Paris,1995.

02-Alces Mucherai ,psycho, Sociologie des organisations édition orge anisassions, n°78,Prais,1978.

03- phi lippe Morel,le commination d eûtes prix,Edition Vuiber,Paris, Fév, 2000.

04-Larousse de poch , edition muse joularousse , paris, 2000.

05-Dictionary of economie ,libraire du liban , liban 1999.



# الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

## تقديم المقابلة

تحية طيبة

نقدم هذه المقابلة في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان "الاتصال المؤسساتي وفعاليته على الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية" دراسة ميدانية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

نرجو منكم منحنا جزءا من وقتكم من أجل محاورتكم حول موضوع الاتصال المؤسساتي وفعاليته على الأداء الوظيفي.

نحيطكم علما أن معلوماتكم المصرح بها سوف تستخدم لأغراض علمية وإذا لم يكن لديكم مانع سنقوم بتسجيل حوارنا.

وشكرا ...

التاريخ:

الساعة:

المكان:

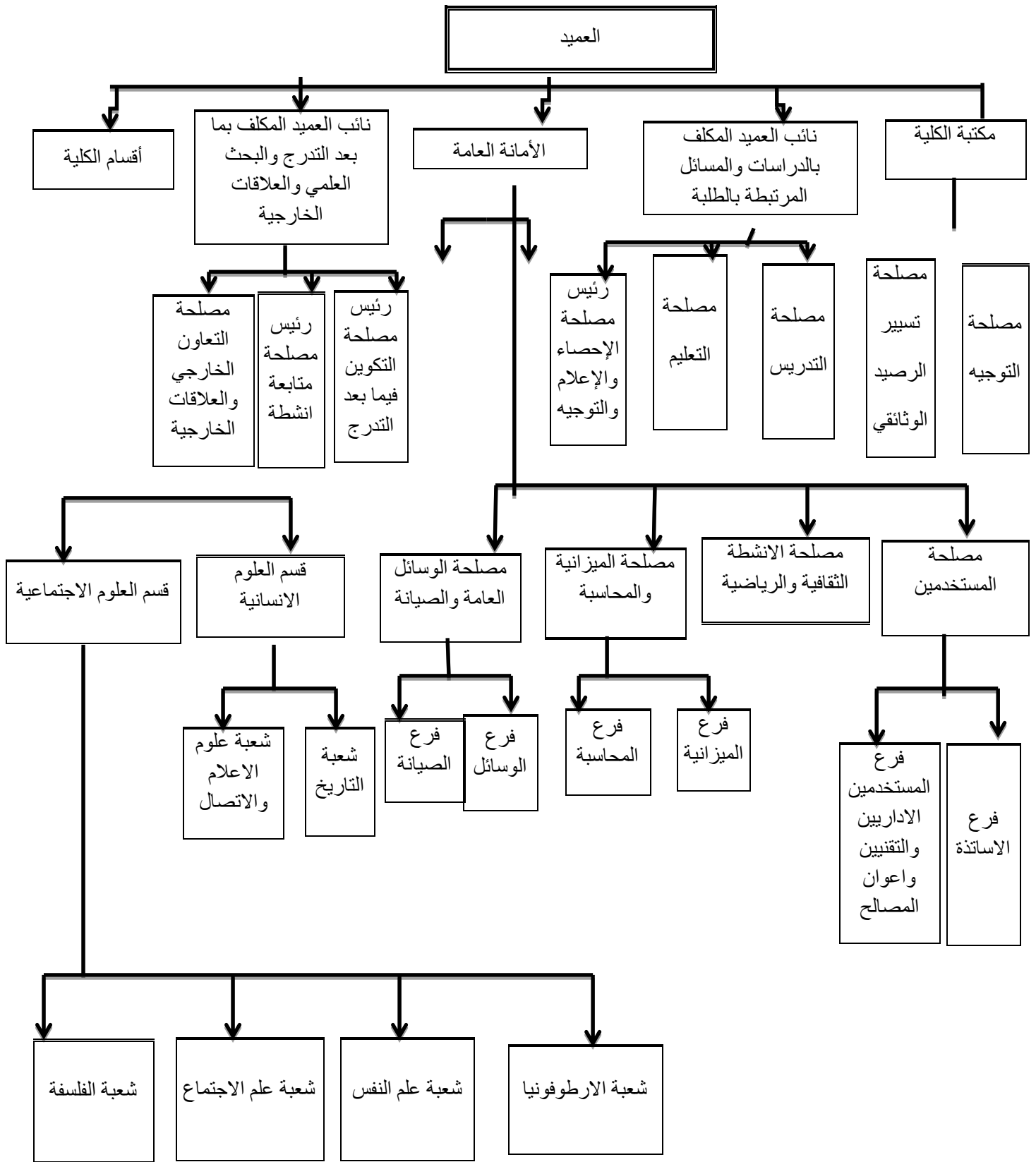
- دعنا نتكلم عن الاتصال المؤسساتي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم .
- ما طبيعة الاتصال داخل كلية علوم الاجتماعية بجامعة مستغانم؟
- ماهي الخدمات الاتصالية المتوفرة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم؟
- ماهي وسائل الاتصال المؤسساتي المستخدمة لإرسال المعلومات إلى الموظفين؟
- ما دور الاتصال المؤسساتي في تسيير الموارد البشرية؟
- والأن سنتحدث عن الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم .
- كيف يتم الأداء بين الموظفين والمسؤولين؟
- هل مناخ العمل يؤهلك لإداء عملك بكفاءة و فعالية؟
- هل هناك تنافس بين الموظفين بهدف تحسين الأداء؟
- أما الآن فسوف نتحدث عن مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم .
- ماهي لإجراءات و المؤشرات لتحسين الأداء الوظيفي؟
- هل ترى بأن الإعتقاد على الاتصال المؤسساتي زاد في فعالية الأداء الوظيفي؟
- هل تعتقد أن اعتمادك على الاتصال المؤسساتي ساهم في ترقية الأداء الوظيفي؟
- ما هي أهداف الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء الوظيفي؟
- وفي الأخير نتحدث عن العوائق IV.
- هل توجد عوائق تقف حاجزا أمام وصول المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين؟
- ماهي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي داخل الكلية؟

الإسم:

اللقب:

الوظيفة:

الملحق رقم (2) : هيكل تنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس







الملحق رقم (4): كلية العلوم الاجتماعية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -





الملحق رقم (04): جامعة عبد الحميد بن باديس





بِسْمِ اللَّهِ

