

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي بجامعة مستغانم  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم  
- نموذجا -

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل. م. د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال -

قاللة للفضة  
كلية العلوم  
المشرفا:

إعداد:

الطالبة: العربي فاطمة الزهراء



أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أ. د. بوعمامة العربي
مؤظرا	جامعة مستغانم	د. فرعون حمو
مناقشة	جامعة مستغانم	د. بن نونة نادية

السنة الجامعية 2022-2023



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي بجامعة مستغانم  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم  
- نموذج -

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل. م. د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال -

المشرف:  
د. فرعون حمو

إعداد:  
الطالبة: العربي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أ. د. بوعمامة العربي
مؤظرا	جامعة مستغانم	د. فرعون حمو
مناقشة	جامعة مستغانم	د. بن نونة نادية

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

عملا بقوله تعالى" و إذا تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم"

أشكر الله على نعمه التي لا تقدر و لا تحصى و منها توفيقه تعالى على هذا العمل المتواضع. نتقدم  
بجزيل الشكر و الامتتان و خالص العرفان و التقدير إلى الأستاذ المؤطر السيد "فرعون حمو" الذي  
شرفنا بقبوله الإشراف على هذه المذكرة و على دعمه و توجيهاته القيمة فجزاه الله خير الجزاء.

كما يسرنا أن نوجه شكرنا مسبقا إلى أعضاء لجنة المناقشة الأساتذة الكرام.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل العاملين بكلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير لمجهوداتهم  
المبدولة ووقوفهم معنا وعلى كامل التوجيهات و النصائح التي قدموها لنا والتي ساهمت في إتمام هذا  
العمل بالشكل الصحيح .

العربي فاطمة الزهراء

# الإهداء

ولا أحمد الله عز وجل على هديه و عونه لإتمام هذا البحث، و أهديه

❖ إلى الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر و تعب و ضحى من أجل أن يفتخر

بنا أبي الغالي رحمه الله

❖ إلى التي سهرت وربت و تعبت أمني الغالية أطال الله في عمرها

❖ إلى إختوتي وأختوتي .

❖ إلى من ساعدني و حفزني لإتمام دراستي،

❖ إليكم جميعاً دون استثناء هذا العمل المتواضع

العربي فاطمة الزهراء

الفهرس

# الفهرس المحتويات

	تشكرات
	إهداء
11	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول الإطار المنهجي</b>	
13	الإشكالية
13	الفرضيات
14	أسباب اختيار الموضوع
14	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
15	تحديد المفاهيم
21	منهج الدراسة
22	عينة الدراسة
24	أدوات جمع البيانات
25	مقاربة النظرية الدارسات السابقة
<b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي
31	المطلب الأول : تعريف الاتصال التنظيمي
32	المطلب الثاني : وظائف الاتصال التنظيمي
34	المطلب الثالث : شبكات الاتصال التنظيمي
35	المطلب الرابع : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
37	المبحث الثاني : أساليب الاتصال التنظيمي ومعوقاته
37	المطلب الأول : أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم
40	المطلب الثاني : معوقات الاتصال التنظيمي
45	المطلب الثالث : خصائص الاتصال الفعال
47	المطلب الرابع : مدارس نظريات الاتصال التنظيمي
51	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : ماهية الأداء الوظيفي	
53	تمهيد
54	المبحث الأول : تحديد مفهوم الأداء الوظيفي:
54	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
55	المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي
56	المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي
57	المطلب الرابع : أنواع الأداء الوظيفي
59	المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء
59	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء
60	المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء
61	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء
62	المطلب الرابع : نظام تقييم الأداء
64	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإطار الميداني	
66	المبحث الأول : عموميات عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم
66	المطلب الأول : تقديم الكلية
68	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للكلية ومهام مختلف مصالحها
75	المبحث الثاني : تحليل البيانات ودراسته
75	المطلب الأول : عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
101	المطلب الثاني : عرض نتائج العامة للدراسة
102	الاقتراحات والتوصيات
104	الخاتمة
106	المصادر والمراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول والاشكال

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2023-2022	67
02	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	75
03	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	76
04	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	77
05	يبين توزع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	78
06	يبين نوع الاتصال السائد في الكلية	79
07	يبين التواصل مع الرؤساء بطريقة رسمية	80
08	يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بتنمية قدرات الموظفين	81
09	يبين التواصل مع موظفين الأقسام الأخرى	82
10	يبين إسهام الأحاديث في أداء الأعمال بطريقة أفضل	83
11	يبين تواصل المسؤول مع الموظفين	84
12	يبين الوسائل الأكثر استعمالا في تقديم المعلومات	85
13	يبين التواصل مع الرؤساء خارج أوقات العمل	86
14	يبين تقييم الاتصال السائد داخل الكلية	87
15	يبين نوع الاتصال الأكثر تأثيرا في الكلية	88
16	يبين كيف تتم عملية الاتصال داخل الكلية	89
17	يبين اهتمام الإدارة باتصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	90
18	يبين الاتصال الإداري بين جميع المستويات الوظيفية في الكلية	91
19	يبين الاتصالات الجانبية بين أفراد المستويات التنظيمية	92
20	يبين العوامل التي تساعد على رفع الأداء الوظيفي	93
21	يبين استخدام الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي	94
22	يبين الاستفادة من الخبرات لتحقيق نوع الإبداع	95
23	يبين تأثير الرضا الوظيفي على أداء العمال	96
24	يبين صعوبات الاتصال داخل الكلية	97
25	يبين صعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل الكلية	98
26	يبين سريان المعلومات الإدارية بين المستويات الإدارية ودورها في تحريف مضمونها	99
27	يبين المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي في الكلية	100

# قائمة الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2023-2022	67
02	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	69
03	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	75
04	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	76
05	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	77
06	يبين توزع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	78
07	يبين نوع الاتصال السائد في الكلية	79
08	يبين التواصل مع الرؤساء بطريقة رسمية	80
09	يبين مساهمة الاتصال غير الرسمي بتنمية قدرات الموظفين	81
10	يبين التواصل مع موظفين الأقسام الأخرى	82
11	يبين إسهام الأحاديث في أداء الأعمال بطريقة أفضل	83
12	يبين تواصل المسؤول مع الموظفين	84
13	يبين الوسائل الأكثر استعمالا في تقديم المعلومات	85
14	يبين التواصل مع الرؤساء خارج أوقات العمل	86
15	يبين تقييم الاتصال السائد داخل الكلية	87
16	يبين نوع الاتصال الأكثر تأثيرا في الكلية	88
17	يبين كيف تتم عملية الاتصال داخل الكلية	89
18	يبين اهتمام الإدارة باتصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	90
19	يبين الاتصال الإداري بين جميع المستويات الوظيفية في الكلية	91
20	يبين الاتصالات الجانبية بين أفراد المستويات التنظيمية	92
21	يبين العوامل التي تساعد على رفع الأداء الوظيفي	93
21	يبين استخدام الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي	94
22	يبين الاستفادة من الخبرات لتحقيق نوع الإبداع	95
23	يبين تأثير الرضا الوظيفي على أداء العمال	96
24	يبين صعوبات الاتصال داخل الكلية	97
25	يبين صعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل الكلية	98
26	يبين سريان المعلومات الإدارية بين المستويات الإدارية ودورها في تحريف مضمونها	99
27	يبين المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي في الكلية	100

## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي ودوره

على الأداء الوظيفي للعمال داخل كلية العلوم الاقتصادية بمستغانم .

حيث قسمت الدراسة إلى 04 فصول ،فصل منهجي وفي الإطار النظري: لدينا فصلين فصل خاص

بالاتصال التنظيمي وفصل ثالث تناولنا فيه الأداء الوظيفي حيث نجد في كل فصل مبحثين مكونين من

04 مطالب ، والإطار الثاني خاص بالدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه مبحثين من مبحث خاص بمكان

دراستنا (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) حدث تطرقنا فيه إلى التعريف بالكلية وشرح

هيكلها التنظيمي والتعريف بمهام مصالحها كما قمنا بتوزيع استمارات على الموظفين و قمنا بتحليل النتائج

حتى تتمكن من الإجابة على التساؤل المطروح في الإشكالية .

## Résumé

Notre étude consistes a étudies la communication organisationnel et son rôle sur la performance des employés au niveau de l'administration.

On a Choisis-la. Faculté du commerce de l'université ABD el Hamid IBN BADIS situé au niveau de la wilaya de Mostaganem, comme un lieu d'étude

Notre mémoire contient 4 chapitres

un chapitre était Visé a l'étude méthodique du mémoire le 2ème et le 3ème chapitre dans le cadre théorique on a parler de la communication organisationnel et la performance fonctionnel.

En 4ème lieu le coté pratique était visé a l'analyse et l'étude des résultats du questionnaire Pour valider les hypothèses.

On a conclut notre mémoire on répond a la Problématique de notre thème, et on a proposé quelque solutions qui, pourrais être prise en considération à fin de résoudre les obstacles de communication dans la faculté.

مفتحة عالمه

يعتبر الإتصال من المصطلحات الشائعة الإستعمال في مختلف المجالات، فهو المحرك الأساسي لكلّ العمليات الإجتماعية داخل المجتمعات وكذا المؤسسات، وهو العملية التي يتم بها نقل وتبادل المعلومات من شخص لآخر، كما أنه يلعب دور كبير داخل المؤسسات ويساهم في تحقيق أهدافها، ونجاح هذه المؤسسات مرهون بمدى كفاءة اتصالاتها. فالإتصال الفعال أصبح يمثّل أحد الركائز الهامة التي تساهم في عملية التفاعل بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حلّ المشكلات التي تواجههم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما يؤكد أن الإتصال الجيد والفعال بين العاملين من العوامل الهامة والضرورية لتحقيق أهداف الإدارة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتصف لنا دور الإتصال المؤسسي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية، وأخذنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم كنموذج لهذه الدراسة من أجل محاولة التعرف على أنماط الإتصال السائدة فيها، ومدى تأثير هذه الاتصالات على الأداء الوظيفي للموظفين، وقمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين النظري والتطبيقي حيث يحتوي كل منهما على بحثين وأربع مطالب إضافة إلى الجانب المنهجي نذكرهم كالتالي :

**أولا: الإطار المنهجي:** والذي تضمن إشكالية الدراسة، تساؤلها الرئيسي وتساؤلاتها الفرعية، والفرضيات وكذا أسباب إختيار الموضوع، ثم أهمية الدراسة وأهدافها، بعد ذلك إنتقلنا إلى تحديد المفاهيم، ومنهج الدراسة ثم العينة المراد دراستها ثم بعد ذلك أدوات جمع البيانات فيما تلتها المقاربة النظرية لنختم بعدها بدراسات سابقة للاستفادة منها .

**ثانيا: الإطار النظري:** الذي إشتمل على فصلين وهما كالآتي:

**الفصل الأول:** الخاص بالاتصال التنظيمي حيث تضمن بحثين إذ تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف الاتصال التنظيمي ووظائفه ثم شبكاته و أهميته ، فيما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم ثم معوقات الاتصال التنظيمي و كذا خصائصه و أخيرا مدارسه .

**الفصل الثاني:** الخاص بالأداء الوظيفي، وقد تضمن بحثين حيث قمنا بتعريف الأداء الوظيفي وذكرنا أهميته ثم محدداته بالإضافة إلى ذكر أنواعه أما المبحث الثاني فكان موضعه تقييم الأداء إذ عرفناه كذلك وذكرنا أهميته ثم تطرقنا إلى طرق التقييم و نظام التقييم فيه.

**ثالثا: الإطار التطبيقي:** تضمن ما يأتي:

عموميات حول الكلية من تقديمها وشرح الهيكل التنظيمي وذكرنا مهام مصالحها ثم عرض وتحليل النتائج ودراساتها .

# الفصل الأول الإطار المنهجي

## الإشكالية :

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا لدى البشر منذ عصور قد خلت وازداد دوره مع استمرار حياتهم وتطورها من أجل تحقيق مصالحهم وتوحيد جهودهم وترابط مجموعاتهم إذ يعد الشريان الرئيسي للاتصالات الإنسانية و الكونية كون الإنسان كائن ذو طبيعة اجتماعية لا يمكنه العيش بمعزل عن غيره ومنه اعتبر الاتصال ضرورة اجتماعية وحضارية .

ومع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي وكذا مع الانفجار المعرفي والعصر التصنيعي المعاش خاصة بوجود الأجهزة التكنولوجية كالكومبيوترات والهواتف التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة زادت أهمية الاتصال ليمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة إذ أن أي نظام إداري للتسيير مرتبط بنجاح عملية الاتصالات التنظيمية ، إذ تعتبر أنظمة الاتصالات التنظيمية الآلية المهنية التي تزود الممارسين بالإجراءات والنماذج والإرشادات والتقارير والمذكرات كما يمارس هذا النوع من الإتصال في المؤسسة من خلال اتصال داخلي متمثل في تعاملات المؤسسة مع جمهورها الداخلي من عمال وموظفين وإداريين ، إذ تسعى هذه المؤسسات إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية بين أفرادها وتحقيق التنسيق بين مختلف هياكلها و كذا لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين سواء كان أداء عضليا أو فكريا أو فرديا أو اجتماعيا لإنجاز الأهداف المسطرة.

وتعد مؤسسات التعليم على غرار الجامعات الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى إلى استخدام الاتصال التنظيمي داخلها نظر لتعدد مهامها ونشاطاتها مما يجعل من الاتصال التنظيمي ضرورة حتمية لتفادي ظهور مشاكل في عملية التسيير داخلها. ومنه ارتأينا دراسة دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مستغانم من خلال طرح الإشكالية التالية :

" ما هو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي داخل كلية العلوم. الاقتصادية بجامعة مستغانم؟ "

وتنطوي تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- \* هل يساهم نوع الإتصال المستخدم في التأثير على أداء العاملين ؟ .
- \* هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في الكلية والأداء الوظيفي للعاملين ؟

## الفرضيات :

- يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال.
- توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في الكلية والأداء الوظيفي للعمال.

## أسباب اختيار الموضوع:

يوجد أسباب أدت إلى اختياري للموضوع تمثلت في أسباب ذاتية وأخر موضوعية تمثلت  
الأسباب الذاتية في :

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- كون موضوع الدراسة له علاقة بالتخصص اتصال تنظيمي .
- الرغبة في معالجة الموضوع والتعمق فيه من أجل إثراء الجانب المعرفي أكثر أما الأسباب الموضوعية تتمثل في:

- المساهمة في إثراء الدراسات حول الموضوع .
  - أهمية الموضوع لأنه الاتصال من الموارد الأساسية في الكلية .
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تحاول :

- الإطلاع على إسهامات الاتصال التنظيمي في الكلية.
- محاولة التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء داخل الكلية.
- تبيان وسائل الإتصال داخل الكلية بين الموظفين.
- محاولة التعرف على معوقات الأداء الوظيفي داخل الكلية .

## أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث هناك أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد تم تحديد أهداف دراستنا في

النقاط التالية :

- التعرف على الاتصال السائد في كلية العلوم الاقتصادية.
- الكشف عن العلاقة التي تربط الإتصال التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والأداء الوظيفي للعمال.
- التعرف على مدى إسهام الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في الكلية .
- محاولة التعرف على مختلف المشاكل والعقبات التي يتعرض لها الإتصال داخل الكلية .

تحديد مفاهيم الدراسة:

تعريف الدور:

لغة :

دور جمع أدوار مصدر دار عودة الشيء ما كان عليه ، عودة الشيء إلى ما كان<sup>1</sup>

اصطلاحاً:

يعرفه عبد الرحمان بدوي بأنه نموذج يتركز على حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين<sup>2</sup> .

ويعرف أيضا بأنه السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين<sup>3</sup> .

إجرائياً:

هو ذلك الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له على أكمل وجه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> - معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر دون سنة، دون ذكر بلد النشر ص362  
<sup>2</sup> - عبد الفتاح مرادة موسوعة البحث واعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية الدار الكتب والوثائق المصرية الاسكندرية ،دس، ص 2-  
245  
<sup>3</sup> - عصمت عربي علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 2011، ص 15

**تعريف الاتصال :****لغة:**

في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية<sup>4</sup> ، أما قاموس أكسفورد في عرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات<sup>5</sup> .

**اصطلاحا:**

الاتصال بالنسبة لجورج لندبرج هو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك<sup>6</sup> . وتعريف الإتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "لأحمد زكي بدوي" على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر<sup>7</sup>، ووصفه "زوجون و كنهايد" بأنه العملية التي يخلق فيها الأفراد معلوماً متبادلاً ليصلوا إلى فهم مشترك<sup>8</sup> ، وعرفه - PIERR GBERGERON ، بأنه صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه<sup>9</sup> .

**إجرائيا:**

هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف اتصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات .

<sup>5</sup> - فضيل دليو: الإتصال مفاهيمه - وسائله دار الفجر النشر و التوزيع القاهرة - مصر 2003 ، ص15

<sup>6</sup> - فضيل دليو : نفس المرجع السابق ، ص15

<sup>7</sup> - فضيل دليو : نفس المرجع السابق ، ص 16

<sup>8</sup> - بشير العلق: الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع الأردن 2009 ، ص 17

<sup>9</sup> - فضيل دليو : نفس المرجع السابق، ص 16

## تعريف الإتصال التنظيمي:

## اصطلاحا :

عرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطور أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>10</sup> ، يعرفه كذلك "كيومان" بأنه تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في الوظائف المفردة ثم تحديد العلاقات المفردة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف<sup>11</sup> ، ويعرفه محمد منير حجاب بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة صاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي<sup>12</sup> ، كما يعرف بأنه هو الإتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية<sup>13</sup> ، ويعرفه "فضريل دليو" بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة أفقية) داخل الهيكل التنظيم وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين<sup>14</sup>.

## إجرائيا:

نشاط اجتماعي أو إداري يساهم في نقل وتحويل الأفكار والمعلومات عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أحداث المؤسسة.

<sup>10</sup>- 6PIERRE-G-BERGERON="LAGESTIONMODERNTERIORIE ET CASGESTIOMARIN-EDITEURS) QUBEC-1989, P369

<sup>11</sup> - فضيل دليو : الإتصال مفاهيمه - وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2003 ص 17

<sup>12</sup> - حنان بوشلاغم : المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة غير منشورة الجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل " كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2015/2016 ص 26

<sup>13</sup> - محمد منير حجاب: الموسوعة الاعلامية، دار الفجر النشر و التوزيع ، المجلد الأول ، القاهرة 2003، ص 35

<sup>14</sup> - بسام عبد الرحمان مشاقبة : نظريات الاتصال، دراسة أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2011 ص103

**مفهوم الأداء:****لغة :**

من المصدر أدى ، يؤدي أدّ ، تأدية فهو مؤد، والمفعول مؤدى ، أدى مهمة بمعنى قام بها<sup>15</sup> .

**اصطلاحاً:**

يعرفه هاشم زكي محمود : هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلفة بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظائفه<sup>16</sup> ، ويعرف أيضاً أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى هدف أو أهداف المؤسسة<sup>17</sup>.

**إجرائياً:**

هو ذلك النشاط القابل للقياس الذي تبذله المنظمة أو الوحدات الإدارية أو أفرادها لتحقيق . أعلى معدلات الإنتاجية لتحقيق الأهداف المخطط لها والقدرة على القيام بعمليات تحويل الموارد إلى مغرية بكفاءة عالية .

<sup>15</sup> - فضيل دليو - نفس المرجع السابق ص 16

<sup>16</sup> - مجد الدين محمد : القاموس المحيط ، دار الحديث ، القاهرة 2008 ، ص 43

<sup>17</sup> - أسامة محمد جودات: عقلة محمد المبيضين : التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1 القاهرة ، مصر ، 2001 ص 42

**تعريف الأداء الوظيفي:****التعريف الاصطلاحي :**

هناك تعريف عديدة للأداء الوظيفي ومنها: يرى ANDRAWD أن الأداء الوظيفي هو تفاعل على سلوك بين الموظفين حيث أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهوده وقدراته<sup>18</sup>، ويعرفه HAYNES بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال<sup>19</sup>، ويعرفه الال بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة<sup>20</sup>.

**التعريف الإجرائي:**

عبارة عن نظام متكامل والأداء الفردي هو العنصر الأساسي فيه وهذا يرجع إلى العنصر البشري وهو العنصر الفعال في الأداء بالشيء الذي يتمتع به من خبرات وقدرة لإنجاز الأعمال.

18 - كامل بريبر ، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - بيروت دار المنهل اللبناني 2008، ص 182  
 19 - عبد الله عبد الرحمن : نقويض السلطة وعلاقته بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف 2003 ، ص 37  
 20 - عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، بيروت، د ط 2000 ، ص 15

**تعريف الجامعة :****لغة:**

هي جمع جامعات: مجموعة معاهد علمية تسمى كلية تدرس فيها الأدب والفنون بعد مرحلة التدريس الثانوية<sup>21</sup> ، وأخذت كلمة جامعة من كلمة UNIVER STAS وتعني الاتحاد والتجمع ، وهو الذي يضم أقوى الأمر نفوذا في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة.

**اصطلاحا:**

هي مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات المستفيدة من التراكم العلمي في مختلف المجالات العلمية ، وهي كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث ، التي تتم بعد مرحلة الثانوي على مستويات جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>22</sup> .

**إجرائيا:**

الجامعة مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث ، تمنح شهادات أو إنجازات أكاديمية لخريجها وهي أعلى مؤسسة في التعليم العالي.

<sup>21</sup> - مجيد الكرخي ، أساسيات تقييم العاملين ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2017 ، ص 190  
<sup>22</sup> - انطوان نعمة وآخرون: المنجد الوسيط في العربية المعاصرة بيروت در المشرق 2003 ص 181

## منهج الدراسة وأدواتها

## منهج الدراسة :

يحتاج كل باحث في دراسته الى مجموعة من القواعد و المبادئ التي ترسم له الطريق الصحيح لإنجاز دراسته وطبيعة الموضوع أو الدراسة أيضا هي التي تفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب له . يعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو إلى مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل الى ما نطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف على بحث علمي<sup>23</sup> .

## ويعرف أيضا بأنه :

خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول الى كشف حقيقة أو البرهنة عليها<sup>24</sup> كما يعرفه عبد الرحمن بدوي بأنه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة ، تهيمن على سير العقل ، وتحدد عملياته حتى يصل الى. نتيجة معلومة<sup>25</sup> .

ونظرا لأزلة تحاول التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي بجامعة مستغانم فإنه در استقل تنتمي إلى الدراسات الوصفية والتي تقوم على تفسير الظاهرة. المدروسة وتبيان العلاقة بين متغيراتها ومن ذلك فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة الظاهرة او حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة ترك الأمن أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطوره وهو مرتبط غالبا بدراسة العلوم. الاجتماعية والإنسانية<sup>26</sup> ، إضافة إلى المنهج الوصفي في استعنا بللمنهج المسحي الذي يعرف بأنه مجموعة من الظواهر موضوع بحث تضم عدد من ال مفردات لمجتمع البحث ولمدة زمنية كافية بهدف تكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها<sup>27</sup> .

ولعل استخدامنا للمنهج المسحي يكمن في التعرف على دور الاتصال التنظيمي في الكلية. ووظائفه وفعالية في الأداء الوظيفي داخل الكلية من خلال مسح إيجابيات وآراء الموظفين . في كلية العلوم الاقتصادية لجامعة مستغانم عن طريق الاستبيان الذي وزعناه على عمال الكلية وذلك بغرض معرفة آرائهم وإجاباتهم .

23 - محمد بورعشة : أزمة التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي، بيروت ، دار الجبل 2000 ص 10  
 24 - فوزي عرابية وآخرون ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ط 4 دار وائل النشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 20  
 25 - سعد سلمان الشهداني منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة النشر والتوزيع، الأردن - عمان 2019 ص 115  
 26 - أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في الاعلام والاتصال ط 4 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010 ص 283  
 27 - ريجي مصطفى عليان، عشان مد اغنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط 1 دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، 2000 ، ص 143

عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية بأنه مجموعة عناصرها خاصرية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، التي يجري عليها البحث والتقصي<sup>28</sup> .  
كما يعرف مجتمع البحث أيضا بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الى أن يعم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة<sup>29</sup> .  
وبما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي فإن مجتمع البحث يتمثل في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم .

عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مفردات المجتمع ، وأيضا هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث . ث منهجيا و يثتراط أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات من خلال هذا المجتمع<sup>30</sup> .  
وتعرف أيضا ببساطة أنها جزء من المجتمع يتم اختيارها لغرض دراستها والوصول إلى بعض الاستنتاجات عن المجتمع<sup>31</sup>  
وفي اختبارنا لعينة الدراسة اعتمدنا على العينة القصيدة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجامعة مستغانم والبالغ عددهم في 77 موظف عاملين في الكلية .

28 - سعد سلمان الشهباني ، مناهج البحث الإعلامي ط 1 دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية 2017، ص 163 .  
29 - موريس أنجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصب للنشر ، الجزائر ، 2006، ص 298 -  
30 - منال هلال مزاهرة : مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2014 ، ص 111 3 محمد سلمان المشهداني : مرجع سابق، ص 145.

31 - موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ،مرجع سابق، ص 298 . .

**المجالات الدراسة :****المجال المكاني :**

ويقصد به الحيز والنطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، وتمثل المجال المكاني لدراستنا في جامعه مستغانم إقامة 600 مسكن عبد الحميد ابن باديس والتي تقع ببلدية مستغانم ، وتحتوى على 3 كليات :

- لثليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية الآداب والفنون.

- كلية العلوم الاجتماعية

و لقد اخترنا عشوائيا من بين هذه الكليات لإجراء دراستنا الميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

**المجال البشري :**

وهم الموظفون العاملون في جامعة مستغانم 600 مسكن واخترنا من بين الكليات كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث نظم 77 عامل منهم 35 ذكور و 42 إناث اعتمدنا على المسح الجزئي حيث قمنا بدراسة السمات الخاصة بهم والمتمثلة في الجنس ،السن، المستوى التعليمي والخبرات المهنة - وغيرها من الدراسات الخاصة بموضوع البحث .

**المجال الزماني :**

امتدت دراستنا من 2023/02/20 إلى 2023/03/06 فالانطلاق كان من الجانب المنهجي ، ثم انتقلنا الى الجانب النظري للقيام بجمع المادة العلمية حول موضوع الدراسة من مختلف المصادر والمراجع المتوفرة .

**أدوات جمع البيانات :**

تعتبر أداة جمع البيانات الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تساهم بشكل كبير في تحليل الظاهرة ووصفها وتفسيرها في إطار الدراسة، حيث لا بد للباحث اختيار أكثر الأدوات ملائمة للدراسة للوصول إلى الأهداف التي يرغب للوصول إليها من خلال دراسته .  
لذلك تعد الأداة الأنسب لدراستنا هذه "الاستبيان" .

**الاستبيان:**

يعرفه موريس أنجرس بأنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب لثمى لهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقاربة رقمية<sup>32</sup> وهي نموذج من مجموعة من الأسئلة يهدا الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعد أداة رئيسة لمجمع البيانات الإعلامية التي تتطلبها البحوث الاجتماعية وخاصة الإعلامية<sup>33</sup> ولقد اعتدنا على استمارة استبيان كأداة رئيسية نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وأهداف الدراسة والإلمام بشكل موضوعي وعلمي وسهولتها في جميع المعلومات والبيانات الميدانية عن الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها شيوعا .  
**وقد مرت بعدة مراحل :**

وكانت مرحلة الصياغة الأولى لكي يتم تعديلها، وتجنب الأسئلة التي لا تقدم موضوع الاستمارة .  
كما تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم .  
- حيث قسمت استمارة بحثنا إلى أربع مراحل، وهذه المحاور تحتوي على أسئلة مغلقة أو أخرى مفتوحة  
**المحور الأول:**

متعلق بالبيانات الشخصية تضمن الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة.  
**المحور الثاني :**

اشتمل على 09 أسئلة تتعلق بدور الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحسين الأداء في كلية العلوم الإقتصادية .

**المحور الثالث**

اشتمل على 10 أسئلة تدور حول اسهامات الاتصال التنظيم داخل الكلية .

**المحور الرابع**

اشتمل على أسئلة تدور حول معوقات الاتصال التنظيم داخل الكلية .

<sup>32</sup> - موريس أنجرس : نفس المرجع السابق، ص204

<sup>33</sup> - أحمد مصطفى خاطر و آخرون : البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 302

## المقاربة النظرية الدراسة

تساهم المقاربة العلمية في البحث العلمي في تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة للمساعدة في بناء مشكلة الدراسة في إطار مفاهيم ومصطلحات المقاربة المناسبة ، لبحث علمي معين، وتساهم في الإطار التطبيقي كذلك من خلال تفسير و تحليل النتائج مما يعطي للبحث العلمي طابع علمي ونتائج دقيقة أكثر وضوحاً ومن خلال هذا العنصر يتم تحديد المقاربة العلمية المناسبة للدراسة المعنونة بدور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي بلخية العلوم الاقتصادية بجامعة مستغانم .

## النظرية الوظيفية:

ظهرت النظرية البنائية الوظيفية لتنظر الى الظاهرة أو الحادثة الاجتماعية ، على أنها وليدة الأجزاء والكيانات البنوية التي تظهر في وسطها وأن لظهورها وظيفة اجتماعية لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بوظائف الظواهر الأخرى للبناء الاجتماعي<sup>34</sup> . .

## تعريف النظرية الوظيفية :

ترتكز هذه النظرية على أهمية تحليل البيئات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام، واستمرارية تطوره وتحديثه، في نفس الوقت وهذا ما تمثل في أفكار رواده علم الاجتماع الغربيين من أمثال : أوجست كونت ، واميل دور كايم و هربرت سبنسر<sup>35</sup> . فالبناية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل . والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح بالتنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف<sup>36</sup> .

<sup>34</sup> - غنى ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، دارا صفاء للثشر و التوزيع، عمان ، 2011، ص160.

<sup>35</sup> - عيواج عذراء : واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة منتوري، قسطينية ، 2009، ص 57

<sup>36</sup> - مي العبد الله : نظرية الإتصال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2006 ، ص 174-175

## ركائز و مسلمات البنائية الوظيفية :

إن بعض العمليات المكررة والنمطية تنسم بالحتمية، وهي مستمرة في وجودها<sup>37</sup>، أي أن هناك شروطا أولية وظيفية تلبى الحاجات الأساسية لنظام ولا تستطيع الاستمرار دونها .

- كل جزء من أجزاء النسق يكون نافعا وظيفيا ، وقد يكون ضارا وظيفيا كما يكون غير وظيفي ولكل نسق احتياجات لا بد من الوفاء بها ، والا فإن النسق سوف يغني أو يتغير تغييرا جوهريا<sup>38</sup> .

- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره كل جزء يمارس وظيفية يبقى يمارسها مما يؤدي إلى استقرار المجتمع<sup>39</sup> .

وقد تم إسقاط هذه النظرية على دراستي، ذلك باعتبار كلية العلوم الاقتصادية. لولاية مستغانم نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية لكل نسق فيها وظائف وأدوار تضمن ترابط و تكامل أنشطتها والاتصال التنظيمي أحد هذه الأنساق الذي يقوم بأنشطة متكررة تضمن ترابط العناصر حيث تسمح لأفراد العمل بالانسجام من خلال شبكات الاتصال وبغية توقع التغيرات للحفاظ على توازن سير العمل داخل الكلية .

كانت النظرية البنائية مهمة لدراسة كما هو الحال في العديد من الدراسات ، فهي كانت مهمة لدراستي في شقها النظري والميداني ، واعتمدنا عليها أيضا في صياغة تساؤلات الدراسة .

37 - حميد جاعد محسن الديلمي ، علم اجتماع الاعلام ( رؤية سوسيوولوجية مستقبلية ) ، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006 ، ص 58 .

38 - عيواج عذراء : واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 59

39 - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية ، ط 2 ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة 2004 ، ص 15

**الدراسات السابقة :**

الدراسة السابقة هي عدد من المصادر والدراسات التي تناولت بشكل مسبق ذات الموضوع وهو موضوع البحث تكون شبيهة للدراسة في متغير أو متغيرين مثلا : فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية، وهي تمنع الباحث فكرة مجملية وأكثر معلومات دقيقة حول الموضوع .

**أهمية الدراسات السابقة :**

توضح الأسس النظرية عن موضوع البحث.

توفر الوقت والجهد

تساعد في تحديد المراجع .

استخلاص النتائج والتوصيات.

**الدراسة الأولى :**

بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والجارف CPG عين سمارة - قسنطينة من اعداد الطالب العربي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية 2008 ، بجامعة قسنطينة. انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل ال دراسة بمسألة الإتصال التنظيمي ما مدى فعاليته في إنمائها وتطويعها؟

انتهج الباحث المنهج الوصفي للإجابة على تساؤلات دراسته ، متبعا في تحليل الإشكالية على أداة

الإستبيان التي وزعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي. مركب الرافعات والمجازف C-P -G ومن أهم النتائج التي توصل إليها في دراسته:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كفاءة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

- المؤسسة الصناعية لا تولي الإهتمام اللازم بفعالية الإتصال بين الإدارة والعمال

- كشفت دراسته أيضا أن العمال غير راضين عن أساليب الإتصال السائد في المؤسسة

**الدراسة الثانية :**

بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في الشراكة الوطنية

للكهرباء والغاز SONELGAZ"، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع للباحثة صبرينة رماش . جامعه منتوري قسنطينة 2008-2009 .

انطلقت الباحثة من الإشكالية استمرار تسيير الاقتصاد من طرف السياسيين الذي غطى بروز الكفاءات

ومنه لخصت الباحثة مشكلتها تتمحور حول مدى القائمين على المؤسسات الصناعية في الجزائر

بالعوامل التي تزيد فاعلية أداء العمال خاصة تلك المرتبطة بالجوانب الانسانية.

انتهجت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل هذه الإشكالية، متبعة في ذلك تقنية الاستمارة على العينية التطبيقية العشوائية .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها :

- أنه يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالإتصال في إطار التسيير ، يرى المبحوثين أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

**الدراسة الثالثة :**

بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين : مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير موارد البشرية بجامعة منتوري محمود قسنطينة 2009/2008 .

انطلق الباحث من الإشكالية التالية :

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

إنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل هذه الإشكالية متبعا في تحليل الإشكالية على أداة لاستبيان التي وزعها على عينة عشوائية موظفي مؤسسة سونلغاز بعنابة. ومن أهم النتائج التي توصل اليها في دراسته :

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال المساعد والأداء الوظيفي.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

- ضرورة الاتصال النازل و في مؤسسة سونلغاز بعنابة في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها .

# الفصل الثاني الإطار النظري

## تمهيد:

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى فهم العاملين معا ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم متابعتها إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة.

وبقدر ما تكون هذه المعلومات و البيانات دقيقة و صحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة. ونظر لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات و البيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير للمنظمة وتحقيق أهدافها.

وتعتبر عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية، حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر فهمها أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة المؤسسة.

## المبحث الاول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

## المطلب الاول: تعريف الاتصال التنظيمي

جاء تعريف الاتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" احمد زكي بدوي : "على انه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر"<sup>40</sup>، ويعرفه" منال احمد طلعت : "الاتصال على انه :عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما ان الاتصال أداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري"<sup>41</sup>، اما عند "عبد الغفار حنفي" على انه :العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر .معين الى مستقبل واحد او اكثر بهدف تغيير السلوك"<sup>42</sup>، كما يعرفه" سعيد بن عامر:"ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادلا المعلومات او الافكار، المعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات مختلفة معينة"<sup>43</sup> .

يعرفه" عبد الباقي زيدان:"بانه كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول الى الهدف الرئيسي الذي وجدت من اجله، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات"<sup>44</sup>، كما عرفه" محمد عودة : "العملية الاتصالية :بأنها العملية التي تتم بين أعضاء الجماعة او المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعاني لتحقيق أهداف معينة، أن عملية الاتصال تعتبر ضرورة للفرد والمجتمع وتساهم في تحقيق الحاجات الفردية والجماعية"<sup>45</sup>، يعرفه" فؤاد شريف : "بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة لتوفيرها واتخاذ القرارات السليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت"<sup>46</sup>، كما يعرفه" حسين حمدي الصوابحي : "هو عملية او الطريقة التي عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى يصبح مشاعا بينهما وتؤدي الى التفاهم بين هذين الشخصيين او اكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف، تسعى الى تحقيقه ومجال العمل فيه ويؤثر فيها"<sup>47</sup> .

40 - بشير العلق :مرجع سابق، ص17

41 - منال احمد طلعت :مدخل الى علم الاتصال، بدون طبعة، بدون نشر، الاسكندرية، 2000، ص22

42 - عبد الغفار حنفي :اساسيات ادارة المنظمات، بدون طبعة، المكتب العربي القاهرة مصر، 1995، ص369

43 - سعيد بن عامر :الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير العلمي

44 - عبد الباقي زيدان :وسائل واساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والادارية، المكتبة الانجلو، مصر، 1974، ص163 .

45 - محمد عودة :اساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد، 1996، ص33

46 - فؤاد الشريف :نظام الاتصال وعملية الادارة، الطبعة الثالثة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص57

47 - عبد الحافظ محمد سلامة :وسائل التكنولوجيا في التعليم، بدون طبعة، دار الفكر، عمان، 1998، ص25

**المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي**

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً أساسياً حيث يشهد أحد الباحثين بأداء المؤلفين "كاتز وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم اعتبار الإتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، ولا يخفي أن وظائف الاتصال ترتبط أساساً بمحتوى الإتصال ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

**1- الإنتاج :**

إن عملية الاتصال تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات، ابداء الوأي، والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج واتخاذ القرارات وتحسين النوعية مثلاً<sup>48</sup>.

**2- الإبداع :**

المقصود بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي بحيث يمكن الافتراض أنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة لتغيير أقوى وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، ولالإبداع بعدان يجسدان وظيفته الأساسية:

يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة .  
يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول<sup>49</sup>.

**3- التنظيم :**

يلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم، إذ أن اتخاذ القرارات لا يكون سليماً إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالإتصال السريع والسهل، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم . بين العمال في المؤسسة<sup>50</sup>.

48 - أبو النجا محمد العمري: إتصالات في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986، ص 145، 144.

49 - بوبكر مستور وآخرون: مرجع سابق، ص26

50 - محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص309

#### 4 - التنسيق :

يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الانتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة . بصورة مشتركة<sup>51</sup> .

#### 5- الصيانة :

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

- \* حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر
- \* تغيير موقف الافراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقي .

\* ضمان استمرارية العملية الإنشائية والإبداعية للمنظمة<sup>52</sup> .

وعليه فالإتصال يهتم بالوظائف البشرية والتنظيمية من جهة وبالوظائف الوقائية من جهة أخرى لفروع وأقسام المؤسسة، تمكنه من الإطلاع على ما يجرى داخل المؤسسة.

#### 6- الرقابة :

الاتصال يعتبر أداة أساسية في عملية الرقابة والإشراف لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة<sup>53</sup> .

<sup>51</sup> - أبو النجا محمد العمري: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986 ، ص ص 146،145

<sup>52</sup> - مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص ص 144

<sup>53</sup> - عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993 ، ص 97

**المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي :**

تأخذ الاتصالات الادارية في المؤسسة أشكالاً مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً وتنقسم شبكات الاتصال إلى شبكتين هما:

1- شبكات عمودية: تأخذ الشبكات العمودية شكلان أساسيين: شكل هرمي وشكل السلسلة.

**2- شبكة الهرم: و**

هي الشبكة التنظيمية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر وفيه تكون المعلومات تبعا لخطوط السلطة (وحدة الأمر ونطاق الإشراف)، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرارات والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقييد في التسلسل الإداري على حساب الفعالية الوظيفية.

ومن مميزات هذه الشبكة فعاليتها، واحترام المستويات الوظيفية ومنع التضارب والفوضى في الاتصال وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه ويعرف إلى أين يتجه<sup>54</sup>.

**شبكة الدوالب:** تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الإثنوقراطية، حيث المركزية تكاد كاملة فالرئيس هو المركز الوحيد للقرارات وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، تؤدي هذه الشبكة إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا فقد تنشأ ظاهريا علاقات عداء وصراع، وشك وحذر واهتمام متبادل بين العاملين، مع محاولة التقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على العضوية لديه، على حساب الأطراف الأخرى، وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقة سرية تكسر الحواجز التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة<sup>55</sup>.

**الشبكات الأفقية:** أشهرها شيوعا في الإدارة شبكتان: السلسلة والنجمة .

**1- الشبكة السلسلة:** ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسير المعلومات في هذه الشبكة، فهي تميز حالات الفوضوية التامة.

الاتصالات تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف، بعض العناصر تكتمل فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج وقد تقوم علاقات صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تضل بعض العناصر الهامشية معزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتنهيار الإنتاجية، أما المدير في هذه

<sup>54</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة، بيروت، ط1982، ص1، ص134

<sup>55</sup> - مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص135، ص136

الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع تماما كبقية المرؤوسين، وحيث أن الاتصالات اعتباطية فإن قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشأ عنها، كما أن القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك<sup>56</sup>.

## 2- شبكة النجمة :

تلك هي التي تميز العلاقات الديمقراطية، قنوات الإرسال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الراسية والأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، وفي هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأفراد كما أن الروح المعنوية ترتفع وكذلك تتماسك الجماعة، والمؤسسة، وقد ينتج عن هذه العضوية بعض الهذر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما ينتج عنها بعض الضوضاء لكن النتيجة تكون دوماً .

على شكل إنتاجية جديدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس، والمدير في هذه الحالة يكون ديمقراطياً بالضرورة، كما أن هذه الشبكة بدورها يصعب تطبيقها إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد فيصبح من العسير إذ لم يكن من المستحيل التمسك فيهم إذ أردنا الحفاظ على الإنتاجية.

على المستوى العملي نعتقد أن أفضل صيغة اتصال في مؤسسة كبيرة هي تلك التي تمزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة، فشبكة الهرم تصبح حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة، حين تكون المؤسسة كبيرة، ما يمكن إقامة شبكة من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية أفقياً.

## المطلب الرابع: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أن الاتصال التنظيمي لا ينبغي النظر إليه على أنه عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

ويعتبر الاتصال وسيلة المدراء في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي تحقيق أهداف المنظمة، وذلك على أن الاتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعرفة المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل<sup>57</sup>.

وبفضل الاتصال التنظيمي يتمكن كل فرد من المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال<sup>58</sup>.

56 - هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص137

57 - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص31

58 - هالة منصور، مرجع سابق، ص54

وتتمكن للمنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصال المتوفرة لديها فحينها يسعى المدراء والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم لا يمكن وضعها حيز الواقع حتى يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة<sup>59</sup>.

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل كالتالي:

\* بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

\* الإتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتوقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها<sup>60</sup>.

\* كما يساهم الاتصال في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما يتم انجازه أو بما لم يتم، وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الاقتراحات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم<sup>61</sup>.

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها.

#### تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال اقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي ميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة<sup>62</sup>.

#### ثانياً: المشاركة في المعلومة

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

#### ثالثاً: اتخاذ القرار

حيث يلعب الاتصال دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات حيث يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة . لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها<sup>63</sup>.

59 - أحمد ماهر :مرجع سابق، ص69

60 - فضيل دليو :اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ، ص32

61 - محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي :المدخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر 1993 ، ص28 ، 27،

62 - صالح بن نوار :الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة د ا رسات) العلوم الانسانية(، العدد الثاني والعشرين، 2004 ، ص ص121 120،

63 - محمد منير حجاب :مرجع سابق، ص29

## المبحث الثاني: أساليب الإتصال التنظيمي ومعوقاته

## المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

هناك أساليب عديدة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة للمنظمة، و إلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي: الإتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال المصور.

## أولاً: الاتصال الكتابي

إن الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائمة يحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزال لها بعدها لدى الموظفين، لهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، ويأخذ الإتصال الكتابي صوراً عديدة:

- المذكرات الخطابات، المنشورات، الأوامر المصلحة، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ<sup>64</sup>.

## 1- طرق الاتصال الكتابي:

## أ- التقارير:

تستخدم كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المنظمة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل<sup>65</sup>. وللتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة فقد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناءً على توجيه أو طلب معين من الرئيس أو غير موجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والافراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة من جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير الافراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات<sup>66</sup>.

## ب - النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياساتها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات.

وتنقسم إلى نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات، ونشرات خارجية، تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

64 - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الاسكندرية، ط7، 1987، ص271

65 - خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 143، 144

66 - عبد الغفور يونس: تنظيم وادارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص143

ج -الكتيبات والدليل:

تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة تجذب المتلقين ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

د - الشكاوى:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى<sup>67</sup>.

وتتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وانجاز الأعمال<sup>68</sup>.

هـ -ملصقات الحائط :

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين:  
-القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، هذه التعليمات هي عبارة عن أخبار و إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل<sup>69</sup>.

2- مزايا الاتصال الكتابي:

إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر تتصف بدقة في التعبير بالاتصال الشفهي.

حماية المعلومات الم رد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث الوقت والجهد والمال .
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد .
- يوثق عمليات الاتصال .
- إمكانية متابعة عمليات الاتصال.
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات .

<sup>67</sup> - Alex muchillil (b) et commnination dans l'organisation, connaissance du probleme, les edition dans l'entreprise moderne , dedition et les libraires, paris, France , 1983, p56.

<sup>68</sup> - محمد يسري ابراهيم دعيس: مرجع سابق، ص266

<sup>69</sup> - Alex muchillil (b) on -cip, p9

**3- معوقات الاتصال الكتابي:**

\* إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً مما يفشل المرسل في دقة التعبير فيؤدي إلى عدم فهم المتلقي مغزى الرسالة

\* تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

\* عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إيصال المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري<sup>70</sup>.

\* احتمالات التحريف الكبيرة هذا يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المتلقي إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل .

**ثانياً: الاتصال الشفوي**

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجهاً لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين، يسمح المصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المتلقي وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضامن فهم مضمون الرسالة.

**- 1 طرق الاتصال الشفوي****أ - الاجتماعات:**

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين أو مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، ومناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة<sup>71</sup>.

**ب - الاتصال الشخصي المباشر:**

وهو الاتصال المباشر وجهاً لوجه ما بين المرسل والمتلقي كإلقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذا يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب كل ما بيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسديه والوقوف على ردة فعل المتلقي بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوس عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بين الرؤساء والمرؤوس.

<sup>70</sup> - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 245  
<sup>71</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعيبس: مرجع سابق، ص 252

**2- مزايا الاتصال الشفوي:**

- \* يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسار وإقناعاً، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- \* يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة .
- \* يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للإطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة<sup>72</sup> .

**3- عيوب الاتصال الشفوي:**

يعاب عن هذه المناقشات الشفاهة، انها لا تسجل غالباً مما يهياً الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهماً موحداً لجميع المسائل، قد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، مما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ، ولهذا فإن كثيراً من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضرة تنظيمية يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منعا للخطأ أو النسيان واختلاف التأويل<sup>73</sup> .

صعوبة استخدامه مع الإعداد الكبيرة قد يحرق مضمون الرسالة خصوصاً في المنظمات الكبرى ذات الاقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

**ثالثاً: الاتصال المصور**

في هذا النوع من الاتصال يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الاساليب المستعملة وغالباً ما يتم استعمال الاتصال الرمزي في الاتصال المصور والملون، فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين<sup>74</sup> .

**المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي****أولاً: المعوقات النفسية**

وهذه لا تتعلق بالعناصر الانسانية في العملية الاتصالية المتمثلة بالمرسل والمتلقي وتحدث أثنأ عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في أماكنهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

<sup>72</sup> - طارق المجذوب، الادارة العامة "العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري" "الدار الجامعية للطباعة 522، والنشر، بيروت، 2000 ،

صص 521

<sup>73</sup> - سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص270

<sup>74</sup> - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص228

**1- تباين الإدراك:**

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها وعدم إدراك مستقبل الرسالة لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين المدراء نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- \* تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة إليه على إدراكه للمعلومات الرسالة.
- \* مدى تناسب المثبتات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المتلقي.
- \* مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها .
- \* درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المتلقي<sup>75</sup>.

**2- الإدراك الانتقائي:**

يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

**3- الانطواء:**

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحرف عن تحقيق أهدافه<sup>76</sup>.

**4- اللغة:**

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

**5- الانفعالات:**

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجز انفعالي بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة<sup>77</sup>.

<sup>75</sup> - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص122  
<sup>76</sup> - محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص252

**6- تنقية وغرلة المعلومات:**

تحدث عادة بالنسبة للاتصال الصاعد وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المتلقي، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير منفصلة في الرسالة الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الافراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، حيث أن الميل للتنقية، يتم تقريبا في كافة المستويات الادارية<sup>78</sup>.

**7 - التجريد:**

يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما تدرك وليس كما هي موجودة<sup>79</sup>.

77 - طارق المجذوب: مرجع سابق، ص522

78 - ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون: مرجع سابق، ص235

79 - عبد الغفور حنفي: مرجع سابق، ص348

**ثانياً: معوقات اجتماعية ثقافية**

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

**1- التباعد الاجتماعي:**

وتقتصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هات النقطه على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تنعقد الاتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة، تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

**2- الاختلافات الثقافية:**

إن التمايز والتباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تنسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها، وإنما مدلولات لتلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعادته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. ومنه فالفاعل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم فمحاولته التقريب بين الفاعلين وفهم خلفياتهم وثقافتهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي<sup>80</sup>.

80 - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 242

**ثالثا: المعوقات التنظيمية**

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

**1- صعوبات خاصة بالتدرج المدرسي:**

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الادارية التي تمت بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة الاتصال وذلك بسبب:

\* التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير من القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

\* تفاوت مركز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم.

\* تعدد المستويات الادارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يعرضها التحريف.

وقد وجد " ارد " أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح الترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة<sup>81</sup>.

**2- صعوبات التخصص في العمل:**

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة انتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع جماعات متباينة، حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصال ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة العمل داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة<sup>82</sup>.

**3- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:**

حيث أن كبار التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات.

81 - أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989 ، ص275

82 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص276 - 277

- \* غالبا ما يكون غير محفز الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية في الكمية .
- \* عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين
- \* عدم توفر التغذية العكسية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

#### 4- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن مازيا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في الاختلاف بينهما<sup>83</sup>.
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هات الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليهما يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور من ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.
- وانطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام للاتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

#### المطلب الثالث: خصائص الاتصال الفعال

حيث يشير كل من ويلي ووايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه<sup>84</sup> إذ يرى صلاح الشتواني أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذ ترتب ، عليه ردود فعل ايجابية<sup>85</sup>، ولكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل أو المتلقي ينتظرها من المرسل.

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

83 - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص250

84 - جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجازنر، 2002، ص50

85 - صلاح الشتواني: إدارة الأفررد والعلاقات الانسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص 161.

أن يكون موضع ثقة من المتلقي باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المتلقي تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته، عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المتلقي وتساعد على إدراكها حتى يضمن نجاح العملية الاتصالية<sup>86</sup>.

دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافع، أو حاجاته التي يريد إشباعها وكل ذلك في ظل حرية في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه كلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المتلقي كلما سعى إليها دون غيرها من الرسائل.

- دافعية التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي والغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل<sup>87</sup>.
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المتلقي وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها المتلقي.
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصال حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة.
- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال والعمل على تنميه تلك المهارات والقدرات الخاصة بتحسين الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصاً في المستويات الدنيا قدر المستطاع، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأرائهم ورغباتهم. ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون<sup>88</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال وضع الاتصال وفقاً لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالها الفعال.

86 - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، 2002، ص22

87 - هاني منصور: مرجع سابق، ص58

88 - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص237

## المطلب الرابع: مدارس نظريات الاتصال التنظيمي

## 1- المدرسة النسقية مدرسة الأنظمة 1965

تعتبر مدرسة الأنظمة من أهم وأحدث المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم، ويعتبر lif bertalanffy من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات سنة 1937 ثم توالت بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين أمثال PARSON وBLAN لتشمل بعد ذلك الدراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية، وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها فانتشرت مفاهيمها بسرعة خاصة وأن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطورا سريعا في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة .

وتنظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة وترى بأن النظام الاجتماعي لا يستقيم دون وجود اتصالات، وتؤكد النظرية على:

\* الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة.

\* الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل .

\* يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف.

**3- مدرسة فرانك فورت:**

يعتبر التيار الماركسي أو اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانك فورت، والتي يرى باحثوها أن قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي (Manipulation) الاتصال مجرد عملية تلاعب بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار ووجهة نظر الآخرين. امتدت هذه المقاربة النقدية في دراسة الاتصال عموماً إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، كون موجه التغييرات الاقتصادية في العالمية تهدف إلى الربح المادي قبل اهتمامات وأهداف المؤسسة الأخرى، مما أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات الاجتماعية والانسانية للاتصال داخل المؤسسة<sup>89</sup>.

كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في الإدارة والتسيير على أن التنظيمات خاصة منها الاقتصادية، صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة، في هيكلها وتنظيمها وخطط عملها، لأجل مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، وأن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزئيات وتفاصيل التنظيم نفسه من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال، يوجد أيضاً التغيير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الاجتماعي والتنموي وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية وكذا عن امتناعها عن الأدوار الاجتماعية، وكيفية لعب دور الضبط ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية اتجاه العمال والمجتمع<sup>90</sup>.

**3- المدرسة الكلاسيكية الحديثة:**

استفادت هذه المدرسة من أفكار مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي والانساني، ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين والإداريين بربط أهداف كل منهما ببعض، و إلتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لاقت أفكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية وكذلك لأن من أبرز روادها كانوا من العاملين الإداريين والإطارات والمهندسين، أمثال: "سيمون" وهي أكثر اتجاهها نحو عقلنه التسيير وبالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك، وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان، نظراً لنتائجها وهي آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية<sup>91</sup>.

89 - زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع - جامعة سطيف، الجزائر، 2010

90 - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 37

91 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 1998، ص 208

## 4- المدرسة العلمية الكلاسيكية 1900

## أ - أعمال فريديريك تايلور:

يعتبر "تايلور" من الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة وبالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه، إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية وقد قام "تايلور" بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الانتاجية وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الانتاجية والعمال الذين ينفذون الأعمال. وقد لخص "تايلور" المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص :

- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده<sup>92</sup>.

- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام .

- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق إمتثالهم للأوامر والتوجيهات والاجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.

وقد توصل إلى أن هناك "أحسن طريقة لأداء العمل" تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال<sup>93</sup>.

## ب - أعمال هنري فايول:

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب "تايلور" خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن 20 ، كان رجل الأعمال الفرنسي "فايول" منشغلا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم، معتمدا في ذلك على خبراته وملاحظاته المباشرة، فقد حاول فايول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة، وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916م.

لقد لاحظ هنري فايول أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية .

<sup>92</sup> - قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997 ، ص86.

<sup>93</sup> - قيس محمد السعيد: مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

- 1- النشاط الإداري :التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- 2- النشاط المادي :يتضمن الاستثمارات، الموارد، المصارف.
- 3 - نشاط المحاسبة :العمليات المحاسبية والإحصائية.
- 4- النشاط التجاري :عمليات بيع و شراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- 5- النشاط الفني :يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
- 6- نشاط الأمن :يتضمن حماية الافراد والممتلكات الخاصة بالمؤسسة .  
وقد حدد " فايول "في كتابة عدد من المبادئ الإدارية تمثلت في:
- 1- مبدأ تقسيم العمل.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- 3- مبدأ النظام والانضباط.
- 4- مبدأ وحدة القيادة.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه.
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- مبدأ المكافأة.
- 8- مبدأ المركزية.
- 9- مبدأ تدرج السلطة.
- 10- مبدأ الترتيب.
- 11- مبدأ المساواة.
- 12- مبدأ الاستقرار العاملين.
- 13- مبدأ المبادرة.
- 14- مبدأ التعاون أو روح الفريق.

**خلاصة الفصل:**

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بدراسة عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة تبرز 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 للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرها من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الافراد في المنظمة بما سيساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الافراد فيها وأهداف المنظمة .

# ■ الفصل الثالث الأداء الوظيفي

**تمهيد:**

لقى موضوع الاداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة المجالات، وقد اجمعوا على ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة، يصل المؤسسة الى تحقيق اهم اهدافها، ومن اجل تحقيق تلك الاهداف فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا لتحقيق ميزة تنافسية ومن ابراز هذه الموارد، الموارد البشرية الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذي يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والافكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

**المبحث الاول :تحديد مفهوم الاداء.****المطلب الاول :تعريف الاداء الوظيفي.**

يعرفه " حسن محمد : "بأن الاداء يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها، متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي يحققها الفرد . "فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة .وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الاداء منخفض<sup>94</sup> .

ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الاداء الوظيفي على انه " :الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات وادراك الدور او المهام، ويعني هذا ان الاداء معين يمكن ان ينتظر اليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، ادراك الدور، او المهام<sup>95</sup> . "

ويعرفه " مصطفى عشوي : "بانه نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة , وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الاشكال<sup>96</sup> .

و عرفه " احمد زكي بدوي "في كتابه: علاقات العمل في دول العربية على انه: تأدية العمل تبعا لتوجيهات و اشراف صاحب العمل، وفقا الاحكام القانون و انظمة العمل<sup>97</sup> .

<sup>94</sup> - راوية حسن :ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2001 ، ص20

<sup>95</sup> - راوية حسن ومحمد سعيد سلطان :ادارة الموارد البشرية ( تنمية المديرين تقييم الاداء المتغيرات 201، البيئية تعويضات الافراد، بدون طبعة، دار التعليم الجامعية، الاسكندرية، 2014

<sup>96</sup> - مصطفى عشوي :اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .، ص14

<sup>97</sup> - احمد زكي بدوي :علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985 ، ص101

ويلقي " توماس جليبرت : "الضوء على الاداء اذ يرى ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها <sup>98</sup> .

كما يرى " علي السلمي : "الاداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الاداء <sup>99</sup> .  
ومن خلال مجموعة التعاريف :يمكن ان نقول ان الاداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا او فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث نجد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### المطلب الثاني :أهمية الاداء الوظيفي.

الاداء الوظيفي يحتل مكان خاصة داخل اي مؤسسة وذلك للأسباب التالية <sup>100</sup> :

- 1- الاداء الوظيفي هو الاساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الانشطة، لتحقيق اهداف المؤسسة.
- 2- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهنية في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة والاجتهاد.
- 3- يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين اساليب جديدة تمكنه من الوصول الى الابداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي الى زيادة مستوى الانجاز.
- 4- ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.
- 5 - الاداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المؤسسة، فاذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة ايضا.
- 6- المؤسسة فقط، بل يتعدى كما لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

<sup>98</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175

<sup>99</sup> - المرجع نفسه، 2005 ، ص280

<sup>100</sup> - سيد هاشم حسين: السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الاولى، دار الوفاء الدينا . الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2018 ، ص

**المطلب الثالث :محددات الاداء الوظيفي.**

ان الاداء الوظيفي هو " الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد <sup>101</sup> ". .

ولهذا نجد ان محددات الاداء تتوضح في <sup>102</sup> .

الجهد المبذول من طرف الفرد.

القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء المنظمة.

مدى ادراكه لمتطلبات وظيفته.

**ا- الجهد:**

يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**ب- القدرات:**

تشير الى القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الاداء وظيفته او مهامه.

**ج- ادراك الدور:**

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في اداءه ولتحقيق مستوى مرض من الاداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الاخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى ادائه كأداء منخفض وهناك احتمال اخير وهو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون اداء مثل هذا الفرد ايضا منخفضا، وبطبيعة الحال ان اداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الاداء وضعيف في مكون اخر <sup>103</sup> .

من خلال كل هذا يمكننا القول ان محددات الاداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لا نجاز اعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به المنظمة التي ينتمي اليها.

<sup>101</sup> - راوية حسن : مرجع سابق، 2001 ، ص210

<sup>102</sup> - المرجع نفسه، ص210

<sup>103</sup> - راوية حسن ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999 ، ص 216.

**المطلب الرابع :انواع الاداء الوظيفي.**

بعد التعرف على مفهوم الاداء والتطرق الى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض انواع الاداء هذا الاخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقييم انواع الاداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك<sup>104</sup> .

فان نوع الاداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر، اضافة الى معيار الشمولية.

**1- حسب معيار المصدر :**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي او الاداء الداخلي والاداء الخارجي.

**ا- الاداء الداخلي:**

ويطلق على هذا النوع من الاداء اداء الوحدة، اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي:

\*الأداء البشري :وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\*الاداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\*الاداء المالي :ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**ب- الاداء الخارجي:**

هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذ النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب او بالسلب ،وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها وتحديد اثرها.

**2- حسب معيار الشمولية:**

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والاداء الجزئي.

104 - سيد هاشم حسن :مرجع سابق، 2018 ، ص359 358

## ا- الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية.

## ب- الاداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان تنقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق<sup>105</sup>.

<sup>105</sup> - المرجع نفسه، 2018 ، ص358

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الاداء الوظيفي .

المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء الوظيفي .

ويقصد بتقييم الاداء": هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لا عمالهم عن فترة زمنية ماضية<sup>106</sup>، ويطلق على نظام تقييم الاداء مسميات اخرى مثل نظام تقييم .

الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين . وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في ادائهم للعمل<sup>107</sup> .

ويعرفه " عبد الغفار حنفي": هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال لمعرفة اي من الافراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي . ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا<sup>108</sup> .

تقييم الاداء :

هو عملية تهدف الى تحديد اداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي ان يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الاداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى ادائه بل التأثير على مستوى ادائه مستقبلا<sup>109</sup> .

ويقول باحثون اخرون ان تقييم الاداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة<sup>110</sup> .

تقييم الاداء :

هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية المالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة، الانتاجية، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة واحدة، وذلك بمقارنة مع ما يحقق فعلا بما كان سيهدف الى تحقيقه، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه<sup>111</sup> .

وقد عرف راندل 1974 Randall تقييم الاداء بانه<sup>112</sup> .

الاجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات واعطاء واستخدام المعلومات المجتمعة حول الافراد بغرض تحسين ادائهم في العمل، وايضا ان تقييم الاداء هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب العمل لمعرفة انجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والانجاز والجودة في العمل واعطائه التقدير او المرتبة اللازمة.

<sup>106</sup> - علي سعيد محمد داود: موسوعة التدريب في التنمية ( ادارة اداء الموارد البشرية)، بدون طبعة، دار التعليم . الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013 ، ص64

<sup>107</sup> - احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007 ، ص406

<sup>108</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 ، ص407

<sup>109</sup> - حنا نصر الله: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص169

<sup>110</sup> - المرجع نفسه، ص169

<sup>111</sup> - المرجع نفسه، ص169

<sup>112</sup> - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ، ص15

- ويعرف تقييم الاداء بانه دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.
- وعرف ايضا تقييم الاداء بانه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها وسيرقى اليها.
- ويعرف ايضا تقييم الاداء برصد وتحليل وتقييم مستويات الانجاز لدى الموظفين ونوعية الاداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالأشراف عليهم وتوجيههم لأداء اعمالهم المختلفة.
- وعرف تقييم الاداء بانه تقييم اداء الموظف للعمل.
- وايضا هو تحليل وتقسيم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة خلال فترة من زمن.
- \* وهناك تعريف ان تقييم الاداء عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

من خلال ذلك يتضح لنا ان مفهوم تقييم الاداء يقوم على اساسين <sup>113</sup>.

- أ - ان التقييم ينصب على اداء الفرد في عمله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية اخرى.
  - ب- ان التقييم سيشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومن جهة اخرى على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل. اذن يمكن النظر الى تقييم اداء العاملين على انه جزء اساسي من عمل المنظمات.
- الحديثة، كما انه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طول الوقت. أما من وجهة نظر العامل فان تقييم ادائه يحقق له هدفين <sup>114</sup>.

- 1- تقييم الاداء ومدى النجاح في العمل الحالي.
- 2- تحديد امكانيات النمو والتقدم الترقيية بالنسبة للفرد.

#### المطلب الثاني: اهمية تقييم الاداء الوظيفي .

- يمكن تفهم اهمية تقييم اداء العاملين كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي <sup>115</sup>.
- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفين والمهارات والخبرات التي يفتقرون اليها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- عملية تقييم الاداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختبار الاكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.

<sup>113</sup> - طاهر محمود الكالده: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008. ص184

<sup>114</sup> - علي السلمي: ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004. ص328

<sup>115</sup> - حنا نصر الله: مرجع سابق، 2001، ص170-169

- تساهم عملية تقييم الاداء في تغير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب مع طبيعة وظائفهم وبما يتناسب ايضا مصلحة المواطن اذا كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- عملية تقييم الاداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح.
- عملية تقييم الاداء ترسم صورة امام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها ان تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- عملية تقييم الاداء تساعد في الكشف عن افضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- عملية تقييم الاداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وامكانيات الموظفين.

#### المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء الوظيفي .

توجد عدة طرق لتقييم اداء موظفين منها<sup>116</sup>.

- الطريقة الاولى:** التقدير حسب مستويات الجدارة تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع امثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.
- الطريقة الثانية:** التقييم حسب النتائج الاهداف وهي تطبق في المنشآت التي تعني الادارة بالاهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم ان تقتبس اراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المنظمة.
- الطريقة الثالثة:** الترتب التناوبي: ويتم التقييم في هذه الطريقة على اساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل.
- الطريقة الرابعة:** طريقة التقدير النسبي: ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل. أو الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية والمبادأة والتنسيق.
- الطريقة الخامسة:** طريقة المقارنة الزوجية: تيم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الافراد العاملين معه لتحديد الكفاء من كل مقارنة وهذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الاداء الكلي للعمل او على مستوى الاداء.
- الطريقة السادسة:** وهي طريقة التوزيع الاجباري حيث يتم هذا الاسلوب من التقييم في وضع بعض القيود على حرية المقوم في توزيع العاملين وتقدير ادائهم.
- الطريقة السابعة:** طريقة التوزيع الاجباري في هذا الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدا النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالرضي، وان مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل او التشدد في تقدير اراء الموظفين.

<sup>116</sup> - طاهر محمود الكالده: مرجع سابق، 2008 ، ص190 189

**المطلب الرابع: نظام التقييم.****الفرع الأول: تعريف نظام تقييم الأداء. الوظيفي**

هي تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه.

**الفرع الثاني: عناصر نظام تقييم الأداء.**

النظام الجيد للتقييم يتضمن كل مايلي:

- 1- **أغراض التقييم:** والتي قد تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافئة السنوية أو التدريب، أي الأغراض التي يستخدم فيها نتائجه، فهذه تشمل أسباب تنفيذه.
- 2- **عناصر التقييم:** أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة... الخ.
- 3- **معايير الأداء:** أي معيار لما يعتبر أداء جيدا وضعيفا.
- 4- **البيانات:** التي تستخدم في التقييم و التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.
- 5- **تحديد أساس التقييم:** والذي قد يكون مطلق أو نسبي.
- 6- **أدوات التقييم:** والتي قد تشمل تقارير أو استمارات أو غيرها.
- 7- **مواعيد التقييم:** والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى.
- 8- **الأطراف التي تنفذ النظام:** من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.
- 9- **إجراءات التقييم:** ويتعلق بكيفية تنفيذ التقييم
- 10- **تحليل نتائج التقييم واستخدامها:** وهذه ترتبط بأغراض التقييم<sup>117</sup>.

**الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصها.**

تعرف معايير الأداء بأنها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم<sup>218</sup> ، وعليه يتم القياس وتقييم أداء الأفراد العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي، والمعايير نوعان هما: العناصر ومعدلات الأداء. أما العناصر فتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... الخ. إذ في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته والعناصر نوعان هما:

- 1- **العناصر الملموسة:** هي يتم قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من طرف الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .

<sup>117</sup> - سعاد نانف برنوطي - إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - جامعة كاليفورنيا - دار وائل - الطبعة الثانية، 2004، ص383

<sup>118</sup> - أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص373

**2-العناصر غير الملموسة:** وتشمل الصفات غير الملموسة، والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم في ملاحظتها، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية و التعاون...الخ.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يتم تحديد هذه العناصر؟

**وللإجابة** على ذلك يمكن القول أن عملية تحديد واختيار العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل مع تحديد مواصفات شاغله<sup>119</sup>.

إن عملية تقييم الأداء هي أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الافراد وهذا سعيها لمساعدة الادارات الاخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيههم بشكل دائم ومستمر.

119 - مصطفى نجيب شاويش -مرجع سبق ذكره - ص101/ 102

**الخلاصة الفصل :**

تعتبر عملية تقييم الأداء، الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية معينة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل.

# الفصل الرابع : الجانب الميداني

المبحث الأول: عموميات عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

سنعطي لمحة تاريخية عن الكلية و مهامها.

أنشأت سنة 2012، تحت اسم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة مستغانم، حيث مرت عملية إنشاء الكلية على عدة مراحل كمايلي:

- 1978 : إنشاء المركز الجامعي بمستغانم.
  - 1984: تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس و معاهد نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
  - 1988: إنشاء قسم المحاسبة والجباية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
  - 1989: إنشاء قسم الإعلام الآلي والتسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
  - 1991: إدراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم.
  - 1998: مع إنشاء جامعة مستغانم أصبحت تضم معهد الحقوق و العلوم التجارية.
  - 2012: تقسيم كلية الحقوق والعلوم التجارية إلى كليتين لتصبح :
    - 1- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
    - 2 - كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير .
- تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عدد معتبر من الموظفين والأساتذة حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2023-2022

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم أجنب
01	أستاذ دائم	134	01
02	موظف دائم	77	00
03	متعاقد	00	00
04	عقود ما قبل التشغيل	00	00
المجموع			01
		211	

المرجع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

كما تضم الكلية ثلاثة أقسام وهي:

- قسم المالية و المحاسبة
- قسم العلوم التجارية.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم علوم التسيير.

كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الآلي ومكتبة الكلية.

- مهام الكلية

من مهام الكلية ما يلي :

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معهم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- وتتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

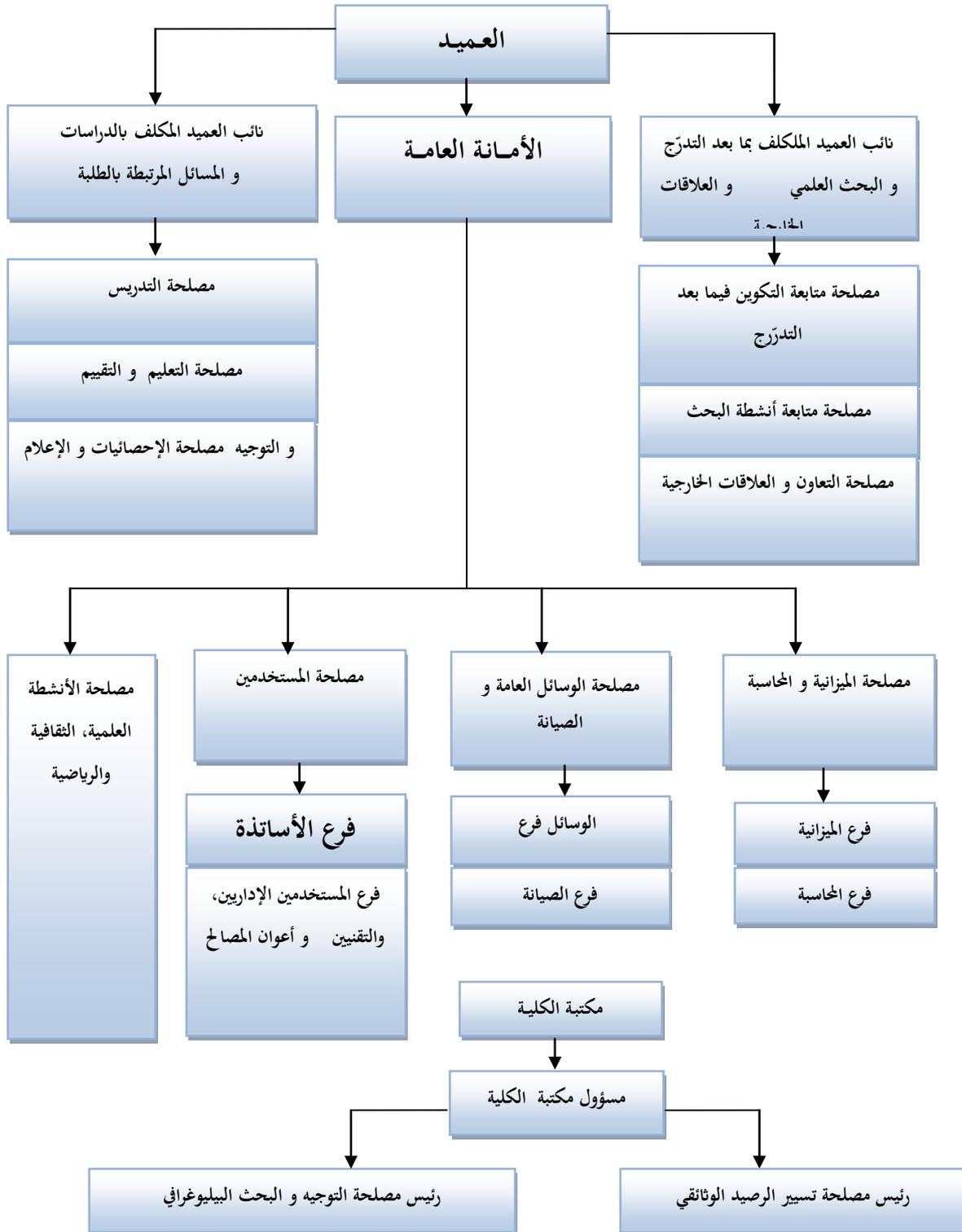
- مساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وأثرها.
- توفير كل الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي والذي يمكنهم من اقتحام المجال الاقتصادي في أي مكان وفي أي وقت.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية ومهام مختلف مصالحها

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام، الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم<sup>120</sup>.

<sup>120</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004، ص: 24.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



المرجع: من إعداد الطالب، استناداً على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سبق ذكره

### المطلب الثالث: مهام مصالح الكلية

#### 1. عميد الكلية

يدبر الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- ← هو الأمر بالصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- ← يعين مستخدمي الكلية الذين لم تنقر طريقة أخرى لتعيينهم
- ← يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- ← يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- ← يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعده نائبان وأمين عام للكلية و مسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام

#### 2. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

فهو يتكفل بما يلي:

- \* ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- \* متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
- \* مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- \* جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

وينقسم إلى عدة مصالح:

#### 1.2 مصلحة التدريس:

تكلف مصلحة التدريس للكلية بمتابعة المهام التالية:

1. التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد.
2. الإشراف على عملية تحويلات الطلبة.
3. متابعة طلبات العطل الأكاديمية والتجميد للطلبة.
4. متابعة الحالة التأديبية لطلبة الكلية.
5. الإشراف على تسجيلات طلبة الماستر.
6. إعداد نسخ طبق الأصل لشهادات النجاح (مصلحة الشهادات) لطلبة الماستر عند الطلب.
7. الاحتفاظ بشهادة النجاح (ليسانس) الخاصة بطلبة الماستر خلال فترة الدراسة وتسليمها لمصلحة الشهادات التابعة للكلية عند التخرج الطالب وتسلم للطلبة الراغبين في طور الماستر عند الطلب.

8. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية.
9. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف الخدمة الوطنية) لطلبة الكلية.
10. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف التأمينات) لطلبة الكلية.
11. متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية.
12. متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية.
13. إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
14. إعداد نسخ ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع.
15. متابعة و مراجعة محاضر المداورات والاحتفاظ بنسخ منها.
16. التنسيق والمتابعة لمصالح متابعة التعليم والتقييم التابعة للكلية.

## 2.2 مهام مصلحة التعليم والتقييم:

- متابعة سير الدروس والبرامج البيداغوجية.
- متابعة سير الامتحانات.
- السهر على حسن سير أداء اللجان البيداغوجية.
- معالجة ونشر المعلومة التربوية.
- السهر على الأداء الحسن لبرامج التربص والتكوين.
- متابعة كل إشكال مطروح في التربص أو التكوين المنظم من طرف الطلبة.

## 3.2 مهام مصلحة الإحصاء والإعلام والتوجيه:

- إحصاء عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين كل حسب تخصصه.
- إحصاء عدد الأساتذة حسب الصنف.
- إحصاء عدد العمال حسب الرتبة.

## 3. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه.

تتبعه مصلحتين هما:

### 1.3 مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه

المهام :

متابعة أنشطة البحث الخاصة بمخابر البحث العلمي و تأمين نتائجه.

- تسيير مشاريع البحث.(CNEPRU) .
- إصدار شهادات البحث العلمي و كذا رخص البحث.
- متابعة حصيلة ميزانية كمخابر البحث العلمي.
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بالأنشطة بحث التي تقودها الجامعة.

### 2.3 مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية : وتتلخص مهام المصلحة فيما يلي:

- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية.

الأمين العام للكلية :

هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

### 1.4 مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية:

تعد مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية و العلمية إحدى المجالات التي تمكن الطالب من

التعبير عن مواهبه العلمية و الثقافية و الرياضية حيث يتمثل الهدف الأساسي للمصلحة اكتشاف

مواهب الشباب الجامعي و توظيفها في النشاطات التي تقوم بها المصلحة هذا ما يساعدنا على تكوين جيل

جامعي مثقف و رياضي يجمع بين الخلق و العلم،حيث تقوم مصلحة

النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بالمهام التالية :

### النشاطات الثقافية والعلمية :

- إنشاء النوادي الثقافية والعلمية.
- القيام بمسابقات ثقافية على مستوى الكلية.
- القيام بالتبادلات الثقافية بين كليات الجامعة وكذا بين الجامعات الأخرى.
- تنظيم ندوات و محاضرات و أيام دراسية في مواضيع مختلفة.

### النشاطات الرياضية :

- إنشاء فرق الكلية في جميع الرياضات.
- المشاركة في البطولات الجامعية المحلية و الجهوية و الوطنية في كل الرياضات.
- المشاركة في كأس الجامعة التي تنظم في ( كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة).
- المشاركة في التجمعات الرياضية الوطنية ( العاب القوى ).
- تنظيم دورات رياضية بين أقسام الكلية في المناسبات الوطنية.
- تنظيم حملات توعوية لأهمية الرياضة ودورها في الوسط الجامعي.
- تنظيم دورات ودية واستضافة بعض الجامعات الأخرى بهدف تبادل الخبرات.

### 2.4 مصلحة المستخدمين

- تحدد مهام المصلحة طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة و عليه فمهام هذه المصلحة هي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية و ضمان تنفيذه.
  - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

و تشمل هذه المصلحة على فرعين اثنين: فرع للمستخدمين و فرع للأساتذة .

### 3.4 مصلحة الوسائل والصيانة. ( فرع الوسائل، فرع الصيانة)

- ضمان تزويد مصالح الكلية بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير منقولة للكلية في حدود الإمكانيات المتاحة .
- مسك سجل الجرد .
- ضمان الحفاظ على أرشيف الكلية .
- ضمان تسيير حاضرة السيارات بالكلية .

#### 4.4 مسؤول مكتبة للكلية

وهو مكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم.

#### 5.4 مصلحة الميزانية والمحاسبة ( فرع الميزانية، فرع المحاسبة ).

مهامها :

- اقتراح مشروع ميزانية الكلية وإرساله إلى مديرية الجامعة .
- متابعة تنفيذ ميزانية الكلية.
- تحسين محاسبة الكلية .

وتنقسم إلى فرعين فرع المحاسبة وفرع الميزانية

1-فرع المحاسبة : بحيث يتكفل بمصاريف المستخدمين وأجور الأساتذة و العمال الإداريين ومخلفات رواتبهم للأساتذة والإداريين.

2-فرع الميزانية : يتكفل هذا الفرع في المصلحة بنفقات التسيير الإداري بما فيه الفاتورات و نفقات تربص الأساتذة، تتبع ومراقبة تنفيذ الميزانية والحسابات.

المبحث الثاني : تحليل ودراسة البيانات

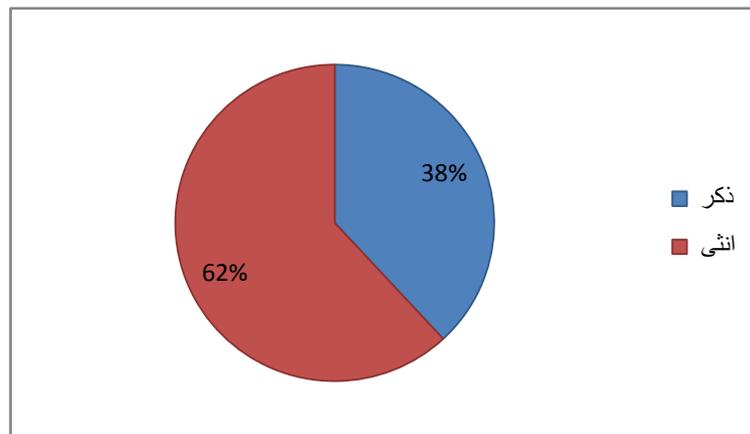
المطلب الاول : عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

المحول الاول : البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب متغير الجنس

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	38%
انثى	26	62%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم 01: توزيع عينة البحث حسب الجنس ، حيث تجاوزت فئة الاناث أكبر قيمة من عدد الذكور العاملين في عليه الاقتصاد بجامعة مستفاد ، حيث بلغ عدد الإناث 62 % أما عدد الذكور مدرب 38% ، ويعود السبب الى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل وفرضت نفسها في العديد من المجالات ، إضافة الى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الاناث مقارنة بالأعمال الأخرى على عكس الرجال الذين تستهويهم المهن الأكثر ربحية.



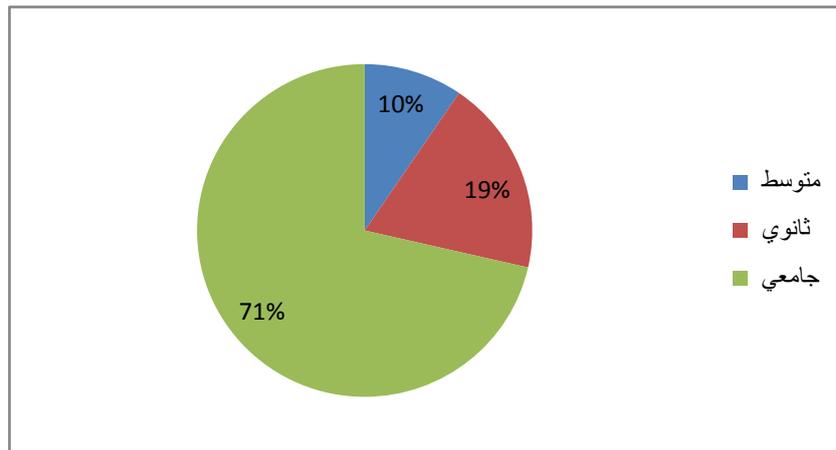
الشكل رقم 1 يوضح توزيع أفراد عينة المبحوثين حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	04	10%
ثانوي	08	19%
جامعي	30	71%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم 2:

و المتعلق بالمستوى التعليمي ، أن نسبة الأفراد الذين لديهم المستوى الجامعي يمثل أعلى نسبة حيث بلغت 71 % والمقدرة بـ 30 مفردة وتليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بـ 19% والمقدرة بـ 8 مفردات ، وتليهم نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط بـ 10% والمقدرة بـ 04 مفردات، ويعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي إلى طبيعة الوظائف داخل كلية العلوم الاقتصادية بمستغانم بحسب شروط التوظيف التي تتطلب مؤهلا جامعيًا في الغالب وكذلك إلى سياسة استقطاب الكفاءات المؤهلة من ذوي الشهادات الجامعية، أما انخفاض المستوى التعليمي الثاني والثالث راجع إلى عدم الحصول على شهادة قوية تؤهلهم لتولي مناصب إدارية عالية.



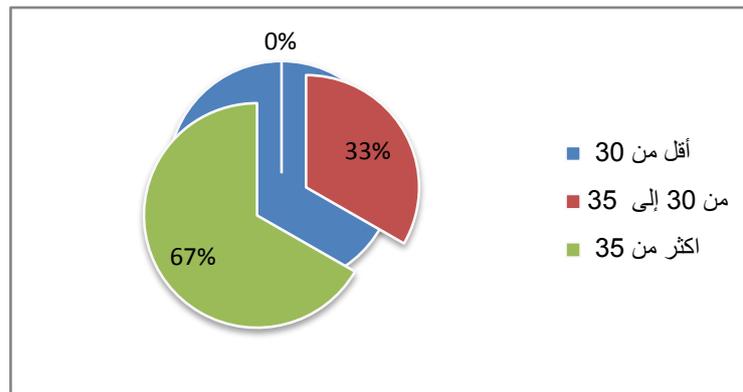
الشكل رقم 2 : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	00	%00
من 30 إلى 35	14	% 33
اكثر من 35	28	% 67
المجموع	42	% 100

يبين الجدول رقم 03 :

أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية (أكثر من 35 سنة ) والتي بلغت نسبتها بـ 67 % المقدره 28 مفردة وتأتي بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة ) وبلغت نسبتها 33 % والمقدرة بـ 14 مفردة ، وتليها الفئة العمرية الثالثة والأخيرة ( مع أقل من 30 سنة) قدرت نسبتها بـ 00 % والتي مثلت في 00 مفرد ، يعود ارتفاع مفردة الفئة العمرية الأولى إلى أنها الأنسب لاشتغال اي مهنة وأنه لهم خبرة واسعة في مجال العمل، في حين انخفاض النسبية العمرية الثانية إلى أن الأفراد حديثي التخرج ليس لديهم خبرة في مجال العمل أما بخصوص النسبة العمرية الأخيرة في عدد سبب انخفاضها بشدة إلى عدم اكمالهم مشوارهم الدراسي بعد وعدم حصولهم على خبرة في مجال العمل وعدم حصولهم على مناصب الشغل .



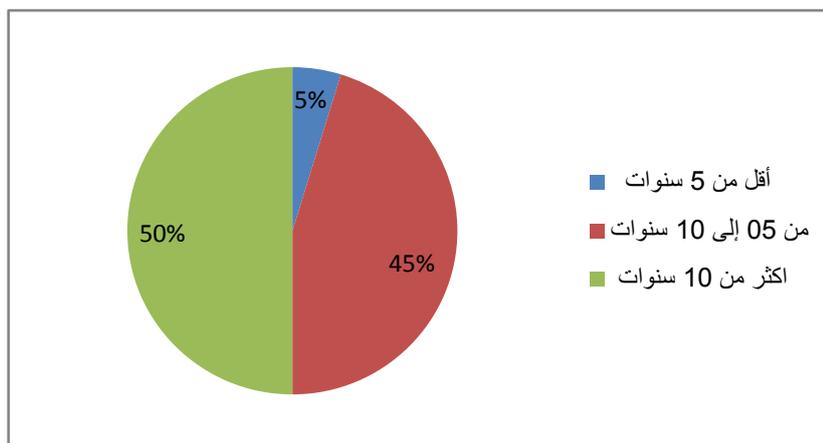
الشكل 3 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	05 %
من 05 إلى 10 سنوات	19	45 %
اكثر من 10 سنوات	21	50 %
المجموع	42	100 %

يبين الجدول رقم 04 :

ارتفاع نسبة المبحوثين ذوي الخبرة ( أكثر من 10 سنوات ) والي قدرت بـ 50% والممثلة بـ 21 مفردة ،تليها في المرتبة الثانية نسبة المبحوثين من ذوي الخبرة (من 05 الي 10 سنوات) بنسبة 45 % و المتمثلة في 19 مفردة ، ثم تليها المرتبة الثالثة التي ضمت نسبة المبحوثين ذوي الخبرة ( أقل من 05 سنوات) بنسبة 05 % والمتمثلة في 02 مفردات من خلال النسب السابقة يتبين لنا ان حصة الاسد تعود للمبحوثين الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات إذ يشغلون مناصب هامة في المؤسسة نظرا لمعرفتهم لطبيعة العمل. حيث تتيح لهم طول الخبرة القدرة على معرفة شؤون الكلية في حين نرى نسبة معتبرة للمبحوثين ذوي خبرة اقل مبينة لنا ميل الكلية إلى التجديد في مواردها البشرية .



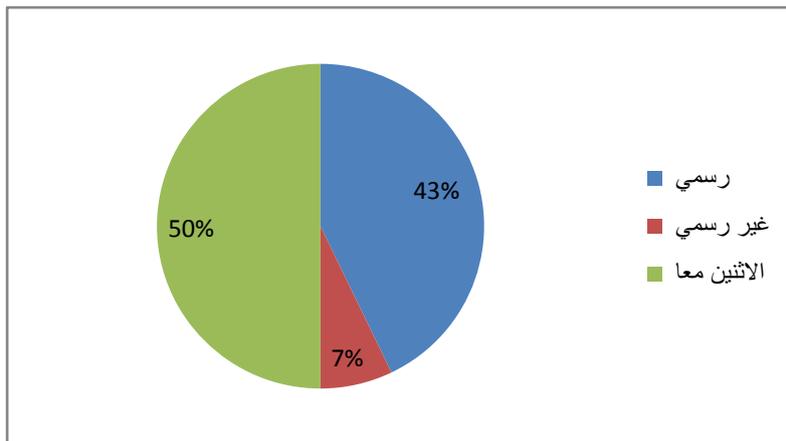
الشكل 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المحور الثاني : دور الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم(1) يوضح الاتصال السائد داخل الكلية :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
رسمي	18	43 %
غير رسمي	03	07 %
الاثنين معا	21	50 %
المجموع	42	100 %

من خلال معطيات الجدول المتعلق بنوع الاتصال السائد داخل الكلية نلاحظ ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا الاثنان معا بلغت نسبتها 50% والمقدرة بـ 21 مفردة وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالاتصال الرسمي بنسبة 43 % والمتمثلة بـ 18 فرد ثم في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين أجابوا بالاتصال غير الرسمي بنسبة 07 % والمتمثلة بـ 03 أفراد ويعود ارتفاع الذين أجابوا الاثنان معا إلى أن الكلية تعتمد على نوعين من الاتصال ( رسمي و غير سمي) وذلك لطبيعة العمل داخل إدارة الكلية أما تقص الأفراد والذين أجابوا بنوع الاتصال الرسمي يعود إلى أن إدارة الكلية لا تقتصر على نمط واحد فقط كما لا تعتمد بالرسمية بشكل كبير أما بخصوص قلة المبحوثين الذين أجابوا بنوع النمط السائد غير الرسمي فهو راجع إلى الجدية والقيام بالأعمال وتنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل



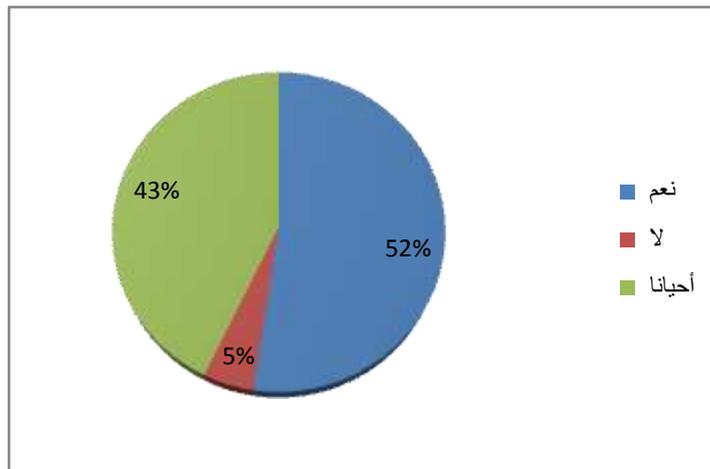
الشكل 1 يوضح الاتصال السائد داخل الكلية

الجدول رقم(2) يوضح التواصل مع رؤسائك بطريقة رسمية :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	52 %
لا	02	05 %
أحيانا	18	43 %
المجموع	42	100 %

يبين الجدول 02 :

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن المبحوثين بسنة 52 % و المقدره بـ 22 فرد لتواصل بطريقة رسمية مع المسؤولين والرؤساء تليها العينة التي الإجابة أحيانا بـ 43% و التي تقدر بـ 18 فردا ثالثا بنسبة اقل 05% والى تمثل 02 من المبحوثين أجابت با "لا" ا حيث تبين لنا هذه النتائج ان المبحوثين يتواصلون به طريقه رسمية مع الرؤساء نظر للمنهج الجدي الذي تعتمده الكلية في إطار أداء الأعمال.

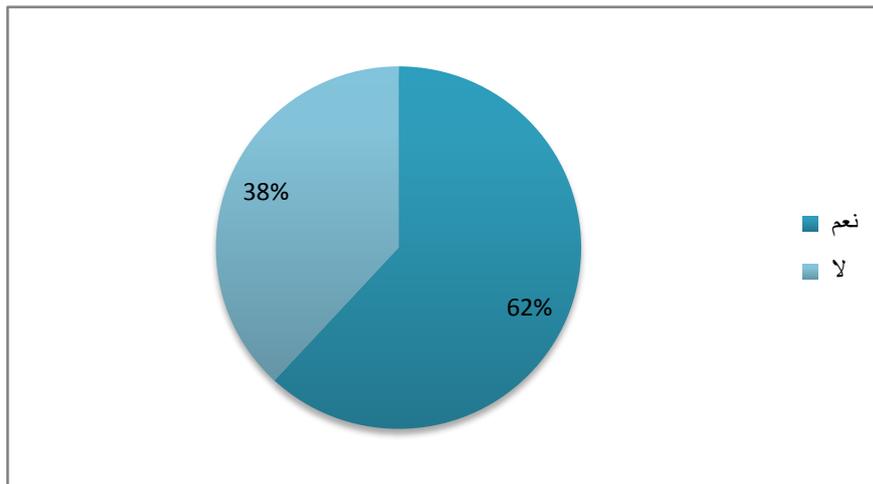


الشكل 2 يوضح التواصل مع رؤسائك بطريقة رسمية

الجدول رقم(3) يبين الاتصال غير الرسمي مع الرؤساء يساهم تنمية قدرات الموظفين :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	62 %
لا	16	38 %
المجموع	42	100 %

في هذا الجدول تنقسم نسبة المبحوثين على إجابتين إيجابية بنعم بنسب 62 % ممثلة بنسب 26 فردا والفئة التي أجابت لا ممثلة بنسبة 38 % والمقدرة بـ 16 فردا إذ يتضح لنا أن اغلب المبحوثين يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تنمية قدرات الموظفين إذ يخلق نوع من الانسجام وجعل الموظفين في جو ملائم للعمل.



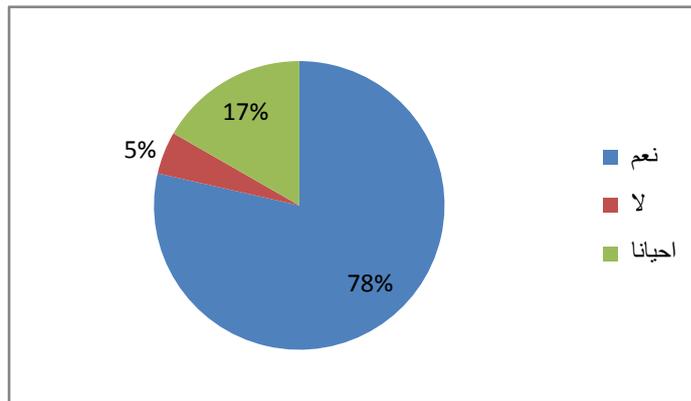
الشكل 3 يبين الاتصال غير الرسمي مع الرؤساء يساهم تنمية قدرات الموظفين

الجدول رقم(4) يوضح تواصل معك موظفو الاقسام الاخرى

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	78 %
لا	02	05 %
احيانا	07	17 %
المجموع	42	100 %

#### جدول 04 :

يوضح هذا الجدول انقسام إجابات أفراد العينة على 03 الفئة الموجبة "نعم" بنسبة 78 % متمثلة بـ 33 فرد تليها فئة الموجبين بـ أحيانا بست 17 % المقدرة بـ 07 أفراد ثم الموجبين بـ "لا" بسبة 05 % والمقدرة فردين من خلال هذه النسب يؤكد اغلب المبحوثين إنهم على تواصل مع أفراد الأقسام الأخرى كما سواءا فى إطار العمل او علاقات جانبية تمكنهم من انجاز أعمالهم .



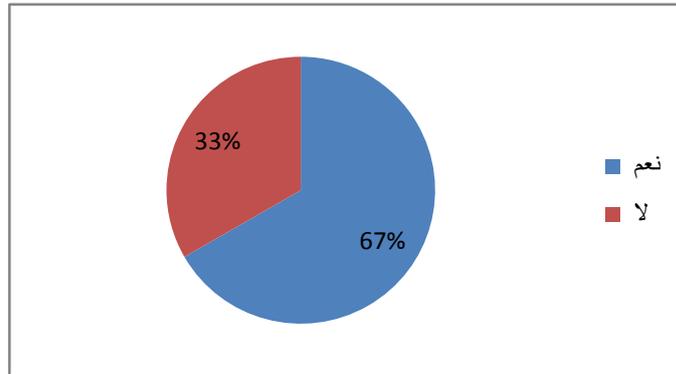
الشكل 4 يوضح تواصل معك موظفو الاقسام الاخرى

الجدول رقم(5) بين إسهام الأحاديث الجانبية في أداء الأعمال بطريقة أفضل

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	67 %
لا	14	33 %
المجموع	42	100 %

جدول رقم 05 :

نلاحظ في هذا الجدول أن مبحوثين المجيبين "بنعم" تقدر نسبتهم بـ 67% ممثلين بـ 28 فردا والباقي مجيبين بـ "لا" ممثلين بنسبة 33 % مقدر بـ 14 فردا حيث نلاحظ ان أغلب أفراد العينة يرون أن الأحاديث الجانبية تساهم في أداء الأعمال بطريقة أفضل وذلك لأنها تخلق الانسجام والتوافق بينهم .



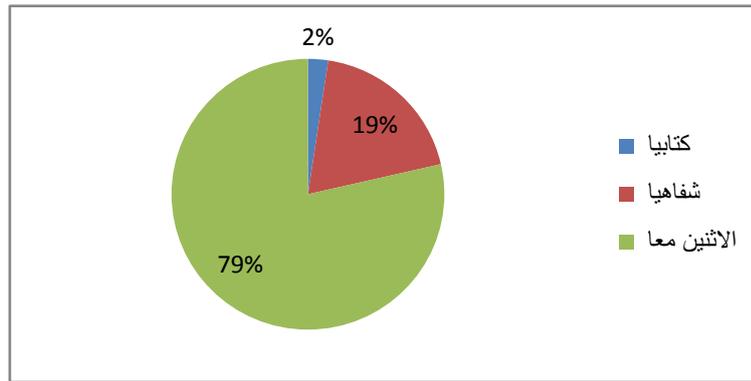
الشكل 5 بين إسهام الأحاديث الجانبية في أداء الأعمال بطريقة أفضل

الجدول رقم(6) يوضح تواصل المسؤولين مع الموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
كتابيا	01	% 02
شفهيا	08	% 19
الاثنين معا	33	% 79
المجموع	42	% 100

جدول رقم 06 :

نجد في الجدول 3 إجابات في المرتبة الأولى المبحوثين الذين أجابوا الاثنان معا بـ نسبة 79 % مقدره بـ 33 مشخص شفاهيا بـ 19% مقدره بـ 08 أفراد اما كتابيا مجيبين بـ 02 % مقدره بشخص واحد حيث ومن خلال هذه النتائج يمكننا معرفة أن المسؤولين يتصلون مع الموظفين كتابيا وشفهيا في اغلب الأوقات حتى يتسنى لهم انجاز اعمالهم.



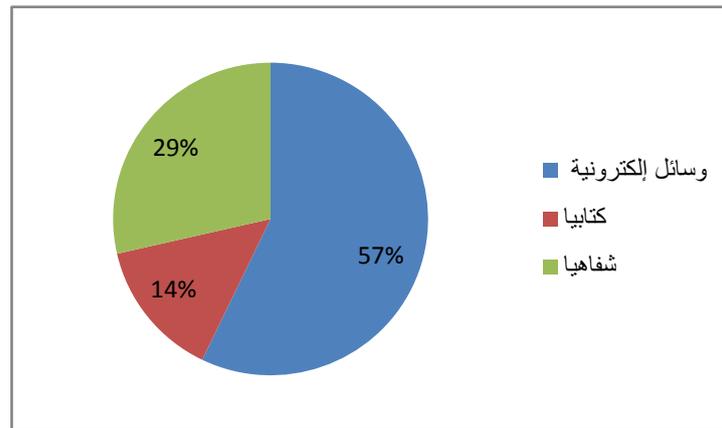
الشكل 6 يوضح تواصل المسؤولين مع الموظفين

الجدول رقم (7) يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في تقديم المعلومات

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
وسائل إلكترونية	24	57 %
كتابيا	06	14 %
شفهيا	12	29 %
المجموع	42	100 %

الجدول رقم 07 :

يبين الجدول أن الوسائل الإلكترونية هي أكثر الوسائل استعمالا في تقديم المعلومات بنسبة 57 % أي 24 شخص ، تليها شفها بنسبة 29 % أي 12 شخص وأخيرا كتابيا بنسبة 14 % أي 06 أشخاص من خلال هذه النتائج يمكننا أن نقول أن للتقدم التكنولوجي له أثر كبير على الاتصال داخل الكلية .



الشكل 7 يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في تقديم المعلومات

الجدول رقم (8) يبين تواصل مع رئيسك خارج أوقات العمل

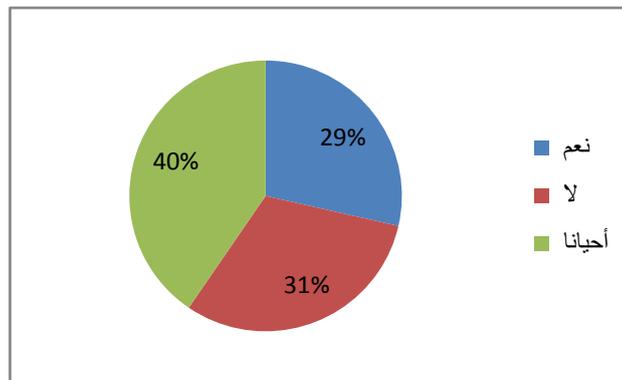
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	29 %
لا	13	31 %
أحيانا	17	40 %
المجموع	42	100 %

الجدول رقم 08 :

نلاحظ نتائج الجدول والتي تكون كالتالي :

المجيبين أحيانا 40 % إلى 17 شخص، المجيبين بـ "لا" 31 % أي 13 شخص وأخر المجيبين

بـ نعم 29 % أي 12 شخص حيث تبين أن الأشخاص يتواصلون أحيانا مع مسؤوليهم خارج أوقات العمل .



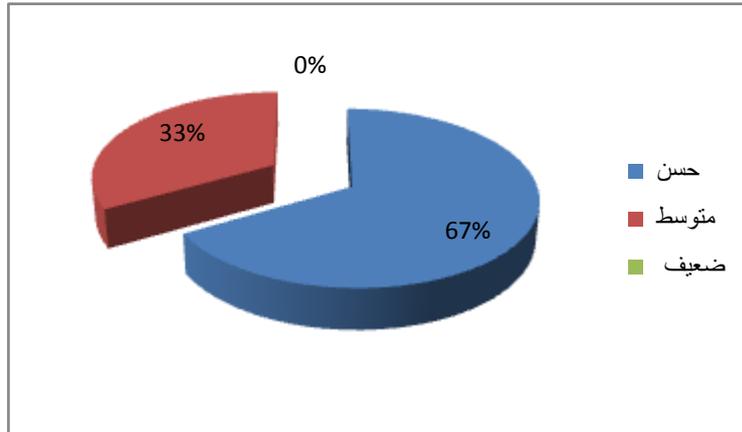
الشكل 8 يبين تواصل مع رئيسك خارج أوقات العمل

الجدول رقم(9) يبين تقييم الاتصال السائد داخل الكلية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
حسن	28	67 %
متوسط	14	33 %
ضعيف	00	00 %
المجموع	42	100 %

الجدول رقم 09 :

من هذا الجدول يقيم الفئة المبحوثة الاتصال داخل الكلية حسب منضروها حيث يرى 18 فردا 67 % من المبحوثين أجابوا بـ حسن و 14 آخرون أي 33 % أجابوا بمتوسط في حيث لم يرى أي منهم إن الاتصال ضعيف ذلك أنهم يستحسنون الاتصال مما يظهر بعض الرضا لديهم في أداء الأعمال .



الشكل 9 يبين تقييم الاتصال السائد داخل الكلية

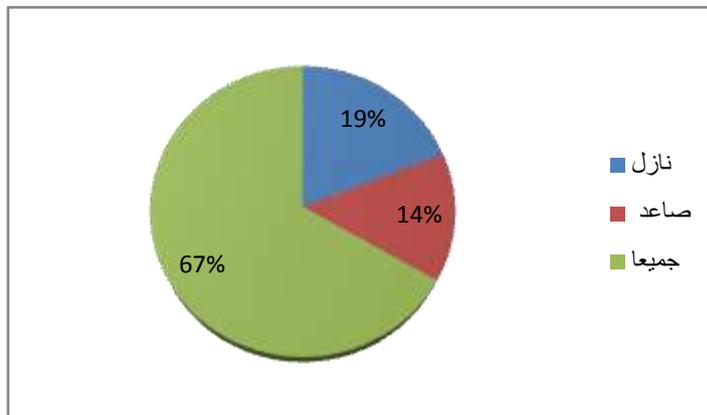
المحور الثالث : إسهامات الاتصال التنظيمي في الكلية

الجدول رقم(1) نوع الاتصال الأكثر تأثيرا في رأيك

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نازل	08	19 %
صاعد	06	14 %
جميعا	28	67 %
المجموع	42	100 %

جدول 01 :

في هذا الجدول تنقسم إجابات المبحوثين على 03 ، المجيبين بجميعا بنسبة 67 % مقدره 28 فردا تليها المجيبين بنازل بنسبة 19% ممثلة بـ 08 أفراد وأخيرا المجيبين بصاعد بنسبة 14 % ممثلة بـ 06 أفراد، من خلال هذا الجدول نستنتج أن إدارة الكلية تعتمد على الاتصال بين الموظفين فيما بينهم سواء رؤساء أو مرؤوسين بهدف انجاز الأعمال .



الشكل 1 نوع الاتصال الأكثر تأثيرا في رأيك

الجدول رقم(2) كيف يبين تتم عملية الاتصال

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
قرارات توصيات	33	79 %
تأخذ شكل معلومات	09	21 %
المجموع	42	100

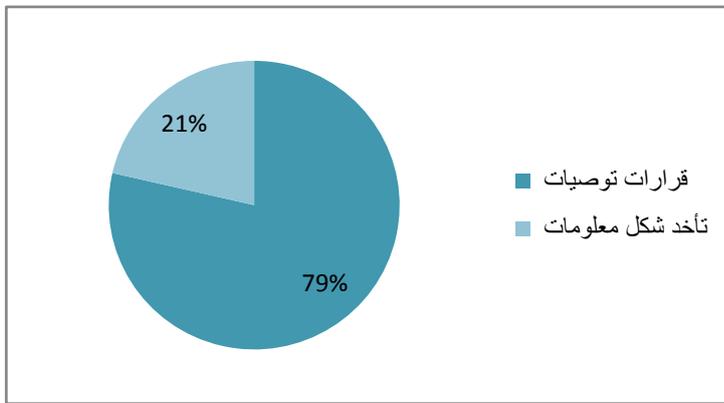
**الجدول رقم 02 :**

كانت نتائج الجدول كالتالي :

- قرارات وتوصيات 79 % اي 33 شخص

- تأخذ بشكل معلومات 21 % 09 أفراد

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن عملية الاتصال داخل كل الكلية تعتمد في معظم حالاتها تأخذ في شكل قرارات وتوصيات بهدف تنفيذها .



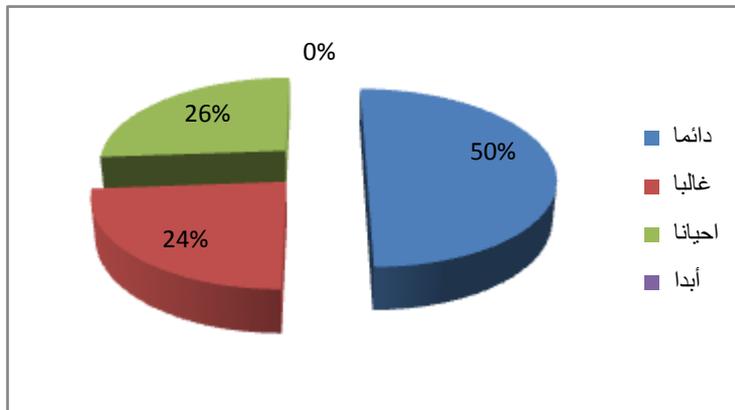
الشكل 2 كيف يبين تتم عملية الاتصال

الجدول رقم(3) يبين إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل مستويات

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	21	50 %
غالبا	10	24 %
احيانا	11	26 %
أبدا	00	00 %
المجموع	42	100 %

### جدول رقم 03 :

تجد في هذا الجدول ان نسبة المجيبين بدائما مقدرة بنسبة 50% أي 21 فردا فيما المجيبين بأحيانا بنسبة 26 % اي ما يقارب 11 فردا ، ثم المجيبين بـ غالبا قدرت نسبتهم بـ 24 % ممثله بـ 10 فردا فيما لم يجب أحد من المبحوثين بـ الإجابة أبدا، من خلال هذا الجدول نلاحظه حرص إدارة الكلية على إيصال المعلومات للموظفين من خلال هذه النسب المرتفعة.



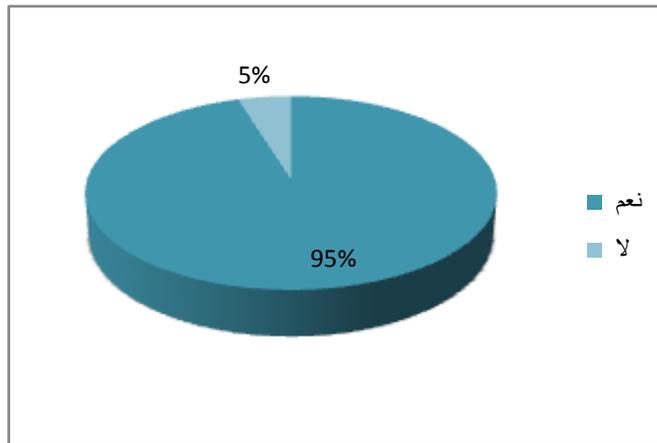
الشكل 3 يبين إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل مستويات

الجدول رقم 4 : يوضح الاتصال الإداري بين جميع المستويات الوظيفية في الكلية يحقق تفاعلا إيجابيا

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	% 95
لا	02	% 05
المجموع	42	% 100

جدول رقم 04 :

يبين هذا جدول أن نسبة المجيبين بنعم هي 95 % اي ما تعادل 40 فردا أما المجيبين ب لا قدرة نسبتهم ب 05 % أي فردين من العينة المبحوثة ،من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من العينة المبحوثة ترى التفاعل الايجابي الذي يحققه الاتصال الإداري مستويا بين جميع المستويات الوظيفية



الشكل 4 يوضح الاتصال الإداري بين جميع المستويات الوظيفية في الكلية يحقق تفاعلا إيجابيا

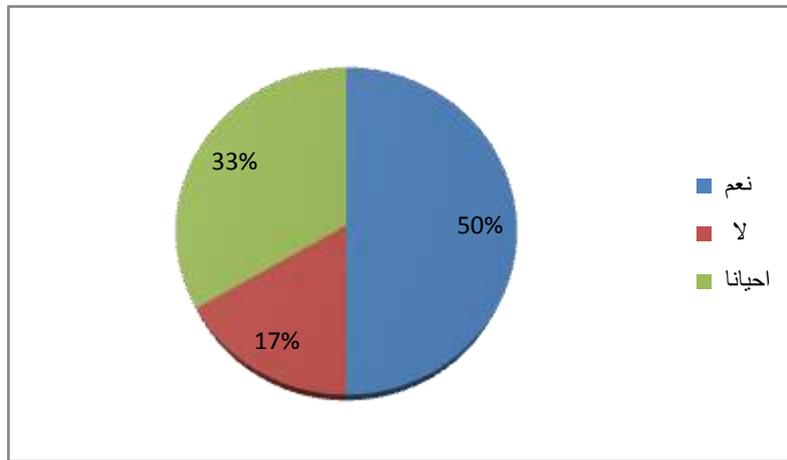
الجدول رقم (5) يبين هناك اتصالات جانبية بين أفراد المستويات التنظيمية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	50 %
لا	07	17 %
احيانا	14	33 %
المجموع	42	100 %

جدول رقم 05:

تظهر النتائج في هذا الجدول كالتالي :

- المجيبين ب نعم بنسبة 50 % متمثلة بـ 21 فردا
  - المجيبين بأحيانا بنسبة 33 % و 33 متمثلة بـ 14 فردا
  - المجيبين ب لا بنسبة 17% متمثلة بـ 07 فردا
- يبين لنا هذه النتائج على التنوع الاتصالي بين أفراد المستويات –التنظيمية داخل الكلية في إطارانجاز الاعمال والمهام الموكلة اليهم



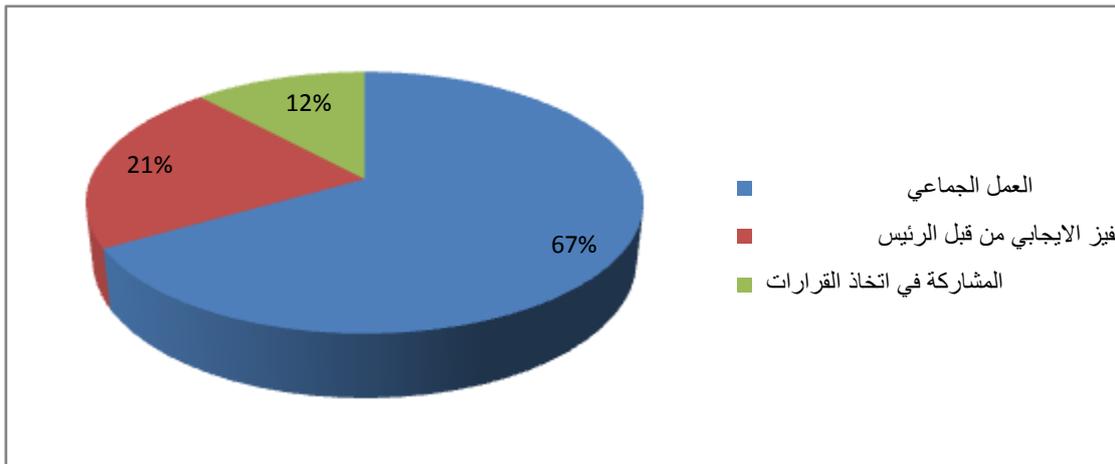
الشكل 5 يبين هناك اتصالات جانبية بين أفراد المستويات التنظيمية

الجدول رقم(6) يبين عوامل التي تساعد على رفع الأداء الوظيفي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
العمل الجماعي	28	67 %
التحفيز الايجابي من قبل الرئيس	09	21 %
المشاركة في اتخاذ القرارات	05	12 %
المجموع	42	100 %

جدول رقم 06 :

تبين نتائج هذا الجدول أن العمل الجماعي والتحفيز الايجابي من قبل الرئيس من اكثر العوامل التي تساعد على رفع الأداء الوظيفي حيث كانت بنسب تقدر بـ 67% و 21% تواليا في حين أبدت 12% من فئة المبحوثين لفكرة المشاركة في اتخاذ القرارات .



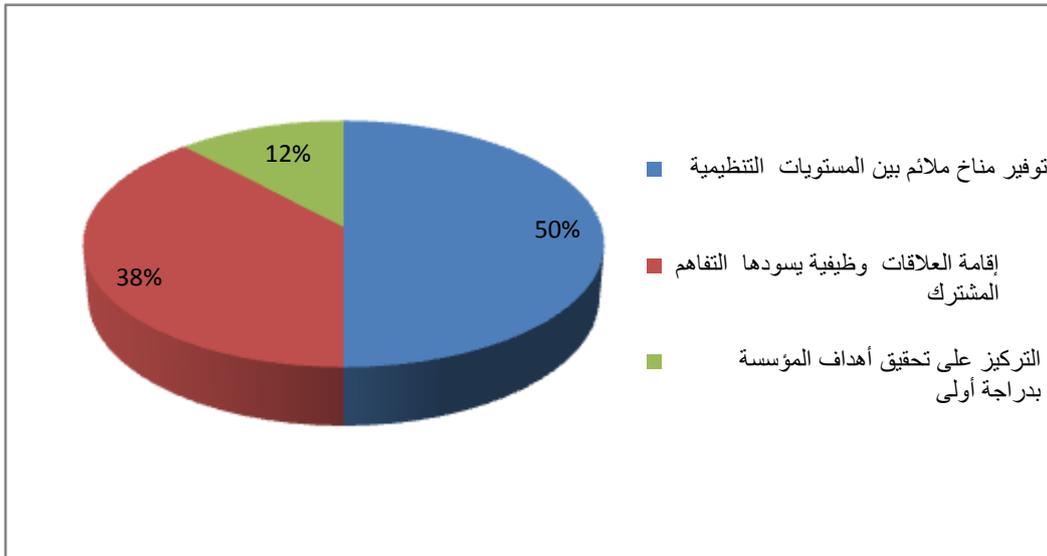
الشكل 6 يبين عوامل التي تساعد على رفع الأداء الوظيفي

الجدول رقم(7) يوضح استخدام الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعمال

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
توفير مناخ ملائم بين المستويات التنظيمية	21	50 %
إقامة العلاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك	16	38 %
التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بدراسة أولى	05	12 %
المجموع	42	100 %

### جدول رقم 07 :

تري الفئة المبحوثة في هذا الجدول أن للاتصال التنظيمي دور في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي لدى العمال حيث يرى 50 % من المبحوثين انه يوفر مناخ الملائم بين المستويات التنظيمية كما ترى 38% من الفئة المبحوثة أن الاتصال يساهم في إقامة علاقات وظيفية يسود من التفاهم المشترك وأخيرا يعتقد 12 % من المبحوثين انه يساهم في التركيز على تحقيق أهداف الكلية بدرجة أولى



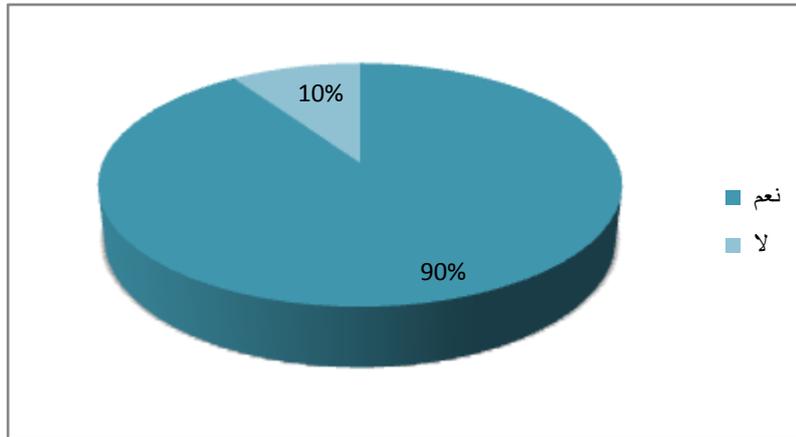
الشكل 7 يوضح استخدام الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعمال

الجدول رقم(8) تستفيد من رصيد وما أكتسبته من خبرات لتحقيق نوع الإبداع في أدائك

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	% 90
لا	04	% 10
المجموع	42	% 100

جدول رقم08 :

نتائج الجدول تبين لنا أن للخبرة المهنية دور هام في تحقيق نوع من الإبداع وأداء الموظفين داخل الكليب حيث أجابت الأغلبية الساحقة بنعم بنسبة 90 % فيما أجابت 10 % من المبحوثين بـ لا نظيرا لقلتهم .



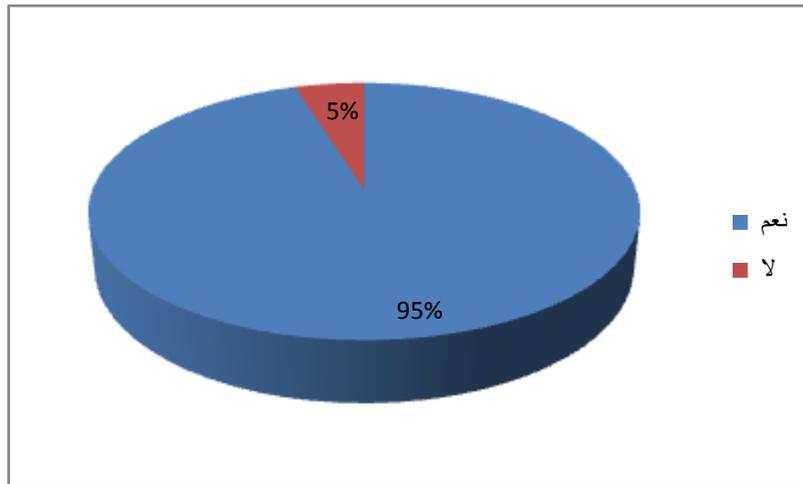
الشكل 8 ) تستفيد من رصيد وما أكتسبته من خبرات لتحقيق نوع الإبداع في أدائك

الجدول رقم(9) ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	% 95
لا	02	% 05
المجموع	42	% 100

**جدول رقم 09 :**

يبين الجدول الآتي أن المبحوثين بعم تقدر نسبتهم بـ %95 اي 40 فردا والمجيبين بـ لا قدرت نسبتهم % 05 متمثلة بفردين. حيث يرون ان الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين



الشكل 9 ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين

المحور الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي

الجدول رقم(1) تجد صعوبة في الاتصال داخل الكلية التي تعمل بها

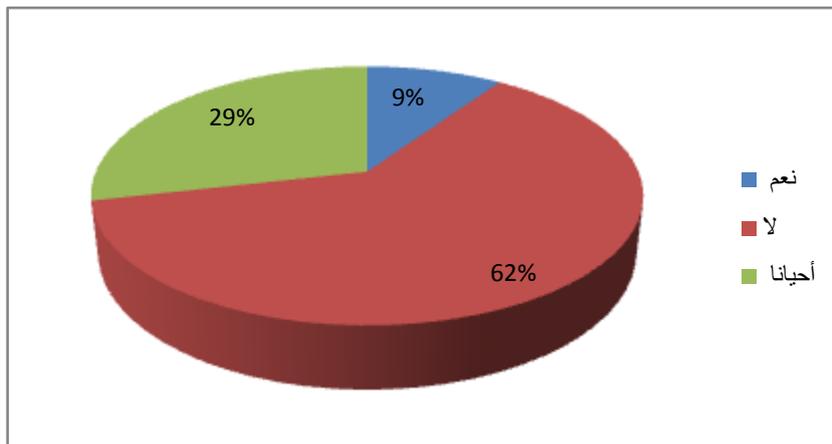
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	%09
لا	26	% 62
أحيانا	12	% 29
المجموع	42	% 100

جدول رقم01 .:

كانت من النسب كالتالي :

- المجيبين بنعم 09 % أي 04 أفراد
- المجيبين بـ "لا" 62 % أي 26 فردا
- المجيبين بـ أحيانا 29 % أي 12 فردا

تبين لنا هذه النتائج حرص الإدارة على تفادي أي صعوبات تعرق العملية الاتصالية داخل الكلية.



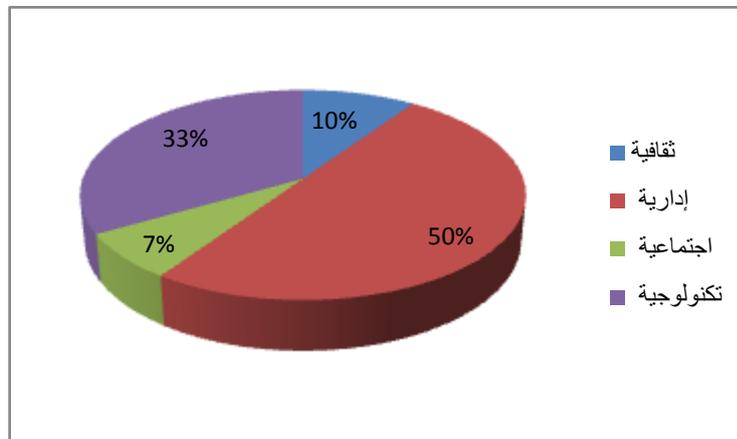
الشكل 1 تجد صعوبة في الاتصال داخل الكلية التي تعمل بها

الجدول رقم(2) الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الاتصال داخل الكلية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ثقافية	04	10 %
إدارية	21	50 %
اجتماعية	03	07 %
تكنولوجية	14	33 %
المجموع	42	100 %

جدول 02 :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن اغلب الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية من صعوبات إدارية حيث تجدهم 50 % من المبحوثين يعتبرونها تعيق الاتصال في ما حلت الصعوبات التكنولوجية بنسبية 33 % مما يبين لنا أن التقدم التكنولوجي سلاح ذو حدين حيث يمكن أن يخدم ويعيق الاتصال في آن واحد فيما جاءت الصعوبات الثقافية والاجتماعية تواليا بنسب اول 10 % و 07 % ذلك لتقارب الفئات الوظيفية في هذين المجالين .



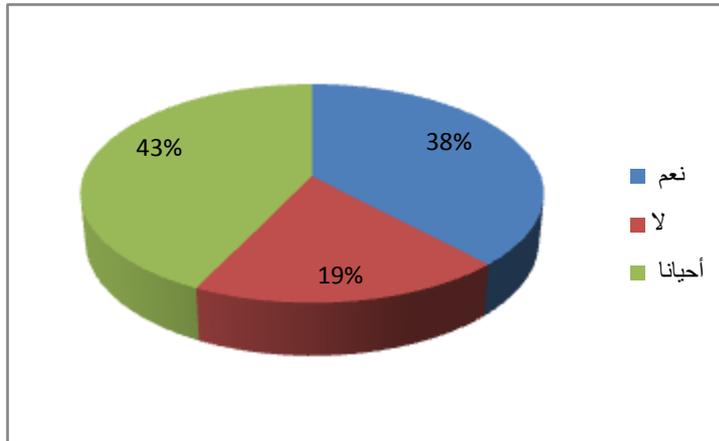
الشكل 2 الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الاتصال داخل الكلية

الجدول رقم(3) سريان المعلومات الإدارية بين المستويات الإدارية له دور في تحريف مضمونها

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	38 %
لا	08	19 %
أحيانا	18	43 %
المجموع	42	100 %

### جدول رقم 3 :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن سريان المعلومات بين المستويات الإدارية يمكن أن يؤدي إلى تحريف مضمونها وهذا ما تؤكدته نسبة الاجابة بأحيانا التي قدرت بـ 43 % والاجابة بـ "نعم" اتي كانت 18 % فيم يرى 19 % عكس ذلك .



الشكل 3 سريان المعلومات الإدارية بين المستويات الإدارية له دور في تحريف مضمونها

الجدول رقم 4 رأيك ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل الكلية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين	19	45 %
نقص تنسيق العمليات بين وحدات المؤسسة	23	55 %
المجموع	42	100 %

الجدول رقم 04 :

انقسمت إجابات المبحوثين إلى فئتين فئة أجابت بنقص التنسيق العمليات بين وحدات الكلية وكانت نسبتها 55 % اي 23 فرد وفي أخرى اخرى أجابت بنقص الخبرة و المهارات لدى الموظفين بنسبة 45% اي 19 فردا ، حيث ومن خلال هذا الجدول نرى معوقات الأداء الوظيفي لا تكمن في الخبرة كما نعلم أن أكبر فئة من الموظفين يمتلكون خبرة لا بأس بها في مجال عملهم إنما المشكلة هي مشكلة نقص تنسيق بين وحدات الكلية.



الشكل 4 يبين ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل الكلية

المطلب الثاني : عرض النتائج العامة :

عرض النتائج العامة :

1) أثبتت لنا نتائج الدراسة بأن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود الكلية له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال نتائج الدراسة :

- من خلال تفريغ بيانات الاستمارة نلاحظ

أن الاتصال التنظيمي في الكلية يعتمد على نوعين من الاتصال الرسمي وغير الرسمي كما يعتمدون على الرسائل التكنولوجية للتواصل فيما بينهم هذا ما جعل الموظفين يستحسنون الاتصال السائد دواخل الكلية

- نستنتج أيضا أن للاتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للكلية .

- من خلال الدراسة تبين لنا أن الكلية أثناء أدائها لمهامها تواجه معوقات داخلية إدارية تكنولوجية تؤثر سلبا على عملية الاتصال بها .

## الاقتراحات والتوصيات :

- ارتأينا أن نختم موضوع دراستنا ببعض الاقتراحات و التوصيات التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة الكلية ومن أهمها:
- إطلاق حملة تكوين خاصة بالاتصال التنظيمي حتى تزيد من تحسين أداء الموظفين
- السهر على وصول المعلومات الإدارية لدى كافة الموظفين في وقتها ودون تحريف في مضمونها
- تحسين الوسائل التكنولوجية والوسائل الاتصالية المساهمة في تحسين الاتصال .

الفن

## الخاتمة

بعد دراستنا لموضوع " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مستغانم " تبين لنا أنه موضوع بالغ الأهمية لما له من أهداف وكذا مدى مساهمته في تسيير أعمال الكلية على وجه الخصوص.

ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة على أن الاتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين أفراد المنظمة سواء المسؤولين أو الموظفين فالإتصال التنظيمي اليوم أصبح أداة لنجاح أي مؤسسة فهو يتجه إلى جميع جماهيرها كما يعتبر الإتصال غير الرسمي من أكثر أنواع الإتصال استخداما فيها، مما يعزز من فعالية الإتصال الداخلي كما يؤدي هذا النوع من الإتصال إلى التقارب والتفاهم بين المرؤوس والرئيس، إضافة إلى استخدام الإتصال الرسمي الذي تتدفق المعلومات وفقه وتؤثر في أداء العامل في مهامه، وقد أدت وسائل الإتصال دورها الإيجابي في تفعيل مستوى الأداء الوظيفي في الكلية، حيث ساهمت في تحسين الإتصال كما فعلت خدماتها التي تنتجها.

# المرجع والمصادر

## قائمة المصادر والمراجع :

- 1 - معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر دون سنة، دون ذكر بلد النشر ص362
- 2- عبد الفتاح مرادة موسوعة البحث واعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية الدار الكتب والوثائق المصرية الاسكندرية ،دس، ص2-245
- 3 - عصمت عربي علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 2011، ص 15
- 4
- 5 - فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه - وسائله دار الفجر النشر و التوزيع القاهرة - مصر 2003 ، ص15
- 6 - فضيل دليو : نفس المرجع السابق ،ص15
- 7 --فضيل دليو: نفس المرجع السابق ، ص 16
- 8 - بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع الأردن 2009 ، ص 17
- 9 - فضيل دليو: نفس المرجع السابق، ص 16
- 10 - 6PIERRE-G-BERGERON="LAGESTIONMODERNTERIORIE ET CASGESTIOMARIN-EDITEURS) QUBEC-1989, P369
- 11 - فضيل دليو : الإتصال مفاهيمه - وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2003 ص 17
- 12 - حنان بوشلاغم : المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة غير منشورة الجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل " كلية العلوم الانسانية والاجتماعية2015/2016 ص 26
- 13 - محمد منير حجاب: الموسوعة الاعلامية، دار الفجر النشر و التوزيع ، المجلد الأول ، القاهرة 2003، ص 35
- 14 - بسام عبد الرحمان مشاقية : نظريات الاتصال، دراسة أسامة للنشر والتوزيع ،عمان 2011 ص103
- 15 - فضيل دليو - نفس المرجع السابق ص 16
- 16 - مجد الدين محمد : القاموس المحيط ، دار الحديث ، القاهرة 2008 ، ص 43
- 17 - أسامة محمد جودات: عقلة محمد المبيضين : التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1 القاهرة ، مصر ، 2001 ص 42
- 18 - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسة - بيروت دار المنهل اللبناني 2008 ، ص 182
- 19 - عبد الله عبد الرحمان : تفويض السلطة وعلاقته بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف 2003 ، ص 37

- 20 - عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، د ط 2000، ص 15
- 21 - مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن 2017، ص 190
- 22 - انطوان نعمة وآخرون: المنجد الوسيط في العربية المعاصرة بيروت در المشرق 2003 ص 181
- 23 - محمد بورعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي، بيروت، دار الجيل 2000 ص 10
- 24 - فوزي عرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ط 4 دار وائل النشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 20
- 25 - سعد سلمان الشهداني منهجية البحث العلمي، ط 1، دار أسامة النشر والتوزيع، الأردن - عمان 2019 ص 115
- 26 - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في الاعلام والاتصال ط 4 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010 ص 283
- 27 - ربحى مصطفى عليان، عشان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط 1 دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، 2000، ص 143
- 28 - سعد سلمان الشهبواني، مناهج البحث الإعلامي ط 1 دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية 2017، ص 163 .
- 29 - موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص 298 -
- 30 - منال هلال مزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 111 3 محمد سلمان المشهداني: مرجع سابق، ص 145.
- 31 - موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، مرجع سابق، ص 298 .
- 32 - موريس أنجرس: نفس المرجع السابق، ص 204
- 33 - أحمد مصطفى خاطر و آخرون: البحث الإجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 302
- 34 - غنى ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الإجتماع، دارا صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 160.
- 35 - عيواج عذراء: واقع العلاقات العامة في الادارة المحلية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسطينية، 2009، ص 57
- 36 - مي العبد الله: نظرية الإتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص 174-175
- 3 - حميد جاعد محسن الديلمي، علم اجتماع الاعلام ( رؤية سوسولوجية مستقبلية )، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 58.

- 38 - عيواج عذراء : واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 59
- 39 - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية ، ط2 ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة 2004 ، ص 15
- 40 - بشير العلق :مرجع سابق، ص17
- 41 - منال احمد طلعت :مدخل الى علم الاتصال، بدون طبعة، بدون نشر، الاسكندرية، 2000 ، ص22
- 42 - عبد الغفار حنفي :اساسيات ادارة المنظمات، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث، القاهرة مصر، 1995 ص369
- 43 - سعيد بن عامر :الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير العلمي
- 44 - عبد الباقي زيدان :وسائل واساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والادارية، المكتبة الانجلو، مصر، 1974، ص163 .
- 45 - محمد عودة :اساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد، 1996، ص33
- 46 - فوائد الشريف :نظام الاتصال وعملية الادارة، الطبعة الثالثة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967. ص57
- 47 - عبد الحافظ محمد سلامة :وسائل التكنولوجيا في التعليم، بدون طبعة، دار الفكر، عمان، 1998 ، ص25
- 48 - أبو النجا محمد العمري :إتصالات في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية ، مصر 1986، ص 144، 145
- 49 - بوبكر مستور وآخرون: مرجع سابق، ص26
- 50 - محمد سيد فهمي :تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000. ص309
- 51 - أبو النجا محمد العمري :الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986 ، ص 145، 146
- 52 - مصطفى عشوي :مرجع سابق، ص 144
- 53 - عبد الغني بسيوني عبد الله :أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993 ، ص97

- 54 - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة ، بيروت، ط1982 ، 1 ، ص134
- 55 - مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص135، 136
- 56 - هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص137
- 57 - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004 ، ص31
- 58 - هالة منصور، مرجع سابق، ص54
- 59 - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص69
- 60 - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ، ص32
- 61 - محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر 1993 .، ص28 ، 27،
- 62 - صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة د ا رسات) العلوم الانسانية(، العدد الثاني والعشرين، 2004 .، ص ص121، 120
- 63 - محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص29
- 64 - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة عين شمس، الاسكندرية، ط7، 1987، ص271
- 65 - خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص144، 143
- 66 - عبد الغفور يونس: تنظيم وادارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت، 1971 ، ص143

67- Alex muchielli (b) et communication dans l'organisation, connaissance du probleme, les edition dans l'entreprise moderne , dediton et les libraires, paris, France , 1983, p56.

68 - محمد يسري ابراهيم دعيس: مرجع سابق، ص266

69 - Alex muchielli (b) on –cip, p9

70 - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص245

71 - محمد يسري ابراهيم دعيس: مرجع سابق، ص252

72 - طارق المجذوب، الادارة العامة"العلمية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري "الدار الجامعية للطباعة 522.، والنشر، بيروت، 2000 ، ص ص521

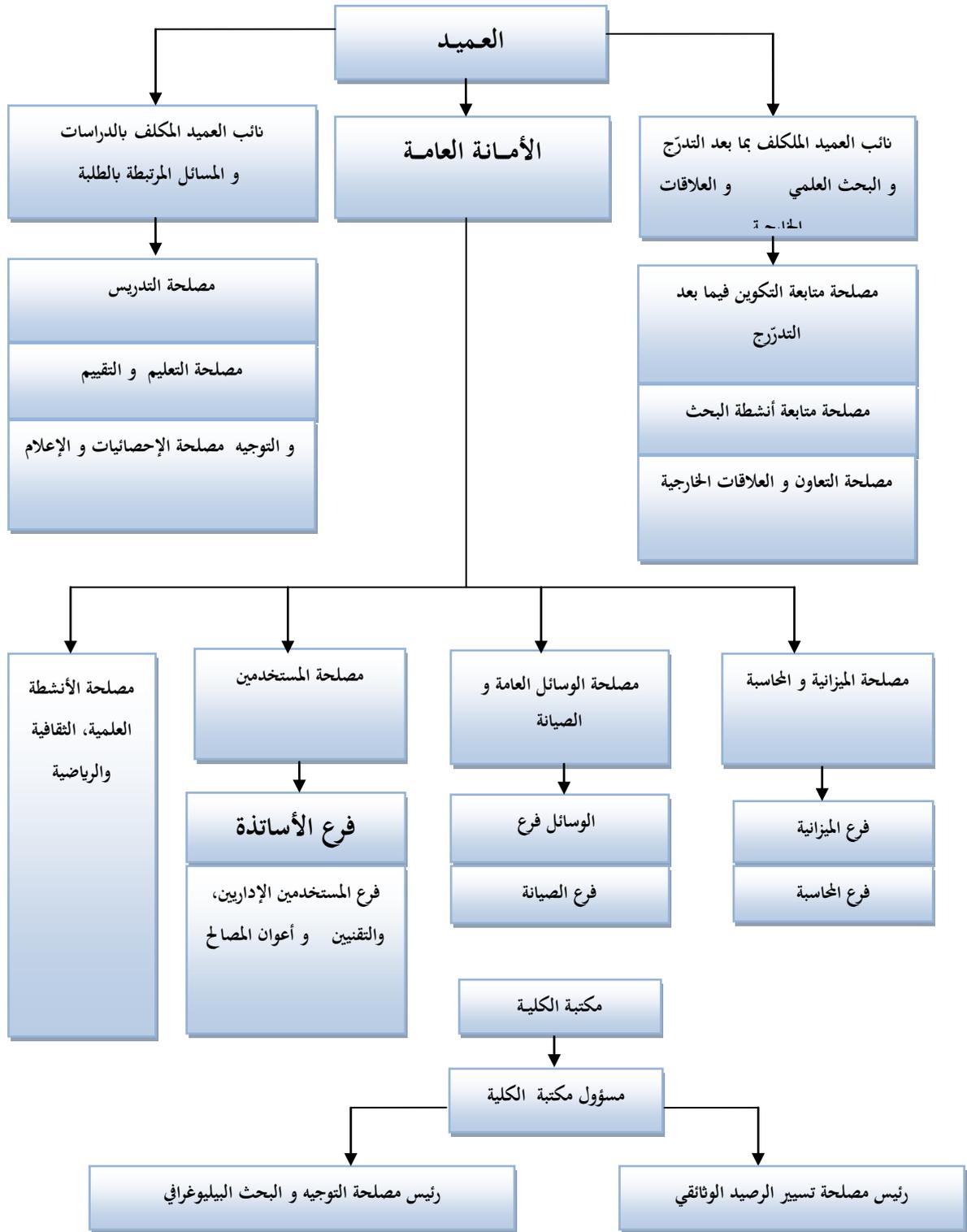
73 - سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص270

- 74 - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص228
- 75 - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص122
- 76 - محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص252
- 77 - طارق المجذوب: مرجع سابق، ص522
- 78 - ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون: مرجع سابق، ص235
- 79 - عبد الغفور حنفي: مرجع سابق، ص348
- 80 - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص242
- 81 - أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص275
- 82 - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص276 - 277
- 83 - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص250
- 84 - جمال الدين عويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص50
- 85 - صلاح الشتواني: إدارة الأف ا رد والعلاقات الانسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص161.
- 86 - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأازرطة، 2002، ص22
- 87 - هاني منصور: مرجع سابق، ص58
- 88 - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص237
- 89
- 90 - زين الدين خرشي: دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع - جامعة سطيف، الجزائر، 2010
- 91 - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص37
- 92 - قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم، والنظريات والمبادئ مطابع روايال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص86.
- 93 - قيس محمد السعيد: مرجع سبق ذكره، ص68، 69
- 94 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار العمدية العامة، الجازئر، ط2، 1998، ص208
- 95 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2001، ص20

- <sup>96</sup> - راوية حسن ومحمد سعيد سلطان :ادارة الموارد البشرية ( تنمية المديرين تقييم الاداء المتغيرات 201، البيئية تعويضات الافراد، بدون طبعة، دار التعليم الجامعية، الاسكندرية، 2014
- <sup>97</sup> - مصطفى عشوي :اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .، ص14
- <sup>98</sup> - احمد زكي بدوي :علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985 ، ص101
- <sup>99</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005 .ص175
- <sup>100</sup> - المرجع نفسه، 2005 ، ص280
- <sup>101</sup> - سيد هاشم حسين :السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الاولى، دار الوفاء الدينا . الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2018 ، ص356
- <sup>102</sup> - راوية حسن : مرجع سابق، 2001 ، ص210
- <sup>103</sup> - المرجع نفسه، ص210
- <sup>104</sup> - راوية حسن ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999 ، ص216.
- <sup>105</sup> - سيد هاشم حسن :مرجع سابق، 2018 ، ص359 358
- 106 - المرجع نفسه، 2018 ، ص358
- <sup>107</sup> - علي سعيد محمد داود :موسوعة التدريب في التنمية ( ادارة اداء الموارد البشرية)، بدون طبعة، دار التعليم .الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013 ، ص64
- <sup>108</sup> - احمد ماهر :ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007 ، ص406
- <sup>109</sup> - عبد الغفار حنفي :السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 .، ص407
- <sup>110</sup> - حنا نصر الله :ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص169
- <sup>111</sup> - المرجع نفسه، ص169
- <sup>112</sup> - المرجع نفسه، ص169
- <sup>113</sup> - سعيد بن يمينة :تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ، ص15
- <sup>114</sup> - طاهر محمود الكالده :تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008 .ص184

- 115<sup>1</sup> - علي السلمى :إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،  
2004. ص328
- 116<sup>1</sup> - حنا نصر لله :مرجع سابق، 2001 ، ص170 169
- 117<sup>1</sup> - طاهر محمود الكالده :مرجع سابق، 2008 ، ص190 189
- 118<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي -إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد -جامعة كاليفورنيا -دار وائل - الطبعة  
الثانية،2004،ص383
- 119<sup>1</sup> - أحمد ماهر -مرجع سبق ذكره -ص373
- 120<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش -مرجع سبق ذكره – ص101/ 102
- 121<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة  
والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62،  
2004، ص: 24.

الملاحق



## الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



جامعة مستغانم

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم : علوم الإعلام والاتصال.

تخصص : الاتصال التنظيمي

استمارة استبائيته تدرج في إطار تحضير مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال الموسومة بعنوان:

### دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية على عينة عمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير نموذجاً

قصد القيام بدراسة ميدانية، ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم الإعلام والاتصال، نحن بصدد إعداد مذكرة حول " الاتصال التنظيمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي لعمال جامعة مستغانم" نضع بين يديك هذا الاستبيان، وكلنا أمل أن تجيب عنه بكل دقة وموضوعية ولك الشكر سلفاً على مساهمتك الثمينة في إنجاز هذه الدراسة.

إشراف الدكتور:حمو فرعون

إعداد الطالبة : العربي فاطمة الزهراء

الموسم الجامعي:

2023-2022

**المحور الأول البيانات الشخصية :**

(1) الجنس : ذكر  أنثى

(2) المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

(3) السن :

أقل من 30  من 30 الى 35  أكثر من 35

**(4) الخبرة المهنية:**

أقل من 5 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**المحور الثاني : دور الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي :**

(1) ما نوع الاتصال السائد داخل الكلية ؟

رسمي  غير رسمي  الاثنين معا

(2) هل تتواصل مع رؤسائك بطريقة رسمية ؟

نعم  لا  أحيانا

(3) هل الاتصال غير الرسمي مع الرؤساء يساهم في تنمية قدرات الموظفين ؟

نعم  لا

كيف ذلك :

.....  
(4) هل يتواصل معك موظفو الاقسام الاخرى ؟

نعم  لا  أحيانا

(5) هل تساهم الأحاديث الجانبية في أداء الأعمال بطريقة أفضل ؟

نعم  لا

كيف ذلك :

6) كيف يتواصل المسؤول مع الموظفين ؟

كتابيا  شفهيًا  الاثنين معا

7) ماهي الوسائل الأكثر إستعمالًا في تقديم المعلومات ؟

وسائل إلكترونية  كتابية  شفوية

8) هل تتواصل مع رئيسك خارج أوقات العمل ؟

نعم  لا  أحيانا

9) كيف تقيم الاتصال السائد داخل الكلية ؟

حسن  متوسط  ضعيف

المحور الثالث: إسهامات الاتصال التنظيمي في الكلية :

1) ما نوع الاتصال الأكثر تأثيرًا في رأيك ؟

نازل  صاعد  جميعًا

2) كيف تتم عملية الاتصال ؟ في شكل :

قرارات وتوصيات  تأخذ شكل معلومات

أذكر أخرى :

3) هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل مستويات ؟

دائمًا  غالبًا  أحيانا  أبدا

4) هل الاتصال الإداري بين جميع المستويات الوظيفية في الكلية يحقق تفاعلاً إيجابياً ؟

نعم  لا

كيف ذلك :

5) هل هناك اتصالات جانبية بين أفراد المستويات التنظيمية ؟

نعم  لا  أحيانا

6) حسب رأيك ماهي العوامل التي تساعد على رفع الأداء الوظيفي ؟

العمل الجماعي

التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس

المشاركة في اتخاذ القرارات

أذكر أخرى :

7) حسب رأيك كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يستخدم في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعمال؟ من خلال

- توفير مناخ ملائم بين المستويات التنظيمية
- إقامة العلاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك
- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بدراجه أولى
- أذكر أخرى :

8) هل تستفيد من رصيد وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع الإبداع في أدائك؟

نعم  لا

9) هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين؟

نعم  لا

المحور الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي :

1 هل تجد صعوبة في الاتصال داخل الكلية التي تعمل بها ؟

نعم  لا  أحيانا

2 ماهي الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الاتصال داخل الكلية؟

ثقافية  إدارية  اجتماعية  تكنولوجية

أذكر أخرى :

3 هل سريان المعلومات الإدارية بين المستويات الإدارية له دور في تحريف مضمونها ؟

نعم  لا  أحيانا

4) في رأيك ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل الكلية ؟

- نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين

- نقص تنسيق العمليات بين وحدات المؤسسة

- أذكر أسباب أخرى :