

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الهياكل الإستشفائية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ :

أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

تحت إشراف الأستاذ :

قوار حبيب

من إعداد الطالبة :

موجب مليكة

السنة الجامعية

2024\_ 2023

## الشكر و التقدير

الشكر و الحمد لله سبحانه و تعالى ، الذي أعاننا في عملنا هذا

و يسر سبيلنا و أنار دربنا

و أمدنا بالصبر لمواجهة الصعاب التي واجهتنا

نحمده حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه

كما نتشرف بتقديم جزيل الشكر إلى الأستاذ " قوار حبيب "

على كل الإرشادات و التوجيهات و النصائح التي أفادنا بها

كما لا يفوتنا شكر كل من ساندنا و وقف الى جانبنا ولو بكلمة طيبة

طوال فترة انجاز هذه المذكرة

جزاكم الله عنا كل خير

## إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله و من وفي أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهدآت إلى كل من :

اهدي عملي هذا وتخرجني إلى من علمني العطاء وإلى من احمل اسمه بكل افتخار وأرجو  
من الله أن يم في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار والدي العزيز أطل الله  
في عمرك.

إلى من أنار طريقي و ساعدني في كل وقتي ، لامي حبيبة قلبي رحمها الله

لك يا سيدة نساء الكون في عيني التي تركتني في منتصف الطريق و ندى روعي و بلسمها  
لك اهدي تخرجني و عملي هذا لروحك الحلوة لك يا أمي

ارفع إليك قبعات الفخر و الشرف، للروح الطاهرة التي ذهبت بلا رجعة ، يرحمك الله و  
يضعك في جنات النعيم .

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لا تزال إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى إخواني و  
أخواتي أطل الله في عمرهم

إلى كل من شاركني المشوار الدراسي و كانوا معي على طريق النجاح و الخير

إلى كل زملائي في العمل الذين شاركوني هذا العمل

إلى كل من كان لهم اثر على حياتي ، إلى كل من أحبهم قلبي و نسيم قلبي .

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التشكرات
أ	فهرس الأشكال
ب	فهرس الجداول
ت	فهرس الدائرة النسبية
11	ملخص الدراسة
<b>المقدمة العامة</b>	
14_13	مقدمة
15	المبحث الأول: إشكالية الدراسة
15	المبحث الثاني: تساؤلات الدراسة
16	المبحث الثالث: فرضيات الدراسة
17_16	المبحث الرابع: أسباب اختيار الموضوع
18_17	المبحث الخامس: أهمية الدراسة
19_18	المبحث السادس: أهداف الدراسة
20_19	المبحث السابع: تحديد مفاهيم الدراسة
22_21	المبحث الثامن: الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
<b>الفصل الأول: الاتصال الإداري</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تعريف الاتصال الإداري
30_27	المبحث الثاني: عناصر الاتصال الإداري
32_30	المبحث الثالث: أنواع الاتصال الإداري
33_32	المبحث الرابع: وسائل الاتصال الإداري
35_34	المبحث الخامس: شبكات الاتصال الإداري
36_35	المبحث السادس: وظائف الاتصال الإداري
37_36	المبحث السابع: خصائص الاتصال الإداري
38	المبحث الثامن: أهمية الاتصال الإداري
39	المبحث التاسع: أهداف الاتصال الإداري

## فهرس المحتويات

40	المبحث العاشر: معوقات الاتصال الإداري
41	المبحث الحادي عشر: مقومات الاتصال الإداري
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تعريف الأداء الوظيفي
46	المبحث الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
47	المبحث الثالث: محددات الأداء الوظيفي
49_48	المبحث الرابع: معايير الأداء الوظيفي
49	المبحث الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي
50	المبحث السادس: أهمية الأداء الوظيفي
51	المبحث السابع: تقييم الأداء الوظيفي
52	المبحث الثامن: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
53	المبحث التاسع: تحسين الأداء الوظيفي
54	المبحث العاشر: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
55	المبحث الحادي عشر: علاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي
56	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي</b>	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: الدراسة الميدانية
59	المبحث الثاني: مجالات الدراسة
65_59	المبحث الثالث: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة
65	المبحث الرابع: المنهج المستخدم
65	المبحث الخامس: خطوات الدراسة الإجرائية
83_65	المبحث السادس: أدوات جمع البيانات
84	خلاصة الفصل
88_86	الخاتمة
94_90	قائمة المصادر والمراجع
100_96	قائمة الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	الشكل 01 : يمثل عناصر الاتصال الإداري	01
30	الشكل 02 : يمثل الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل	02
31	الشكل 03 : يمثل الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى	03
32	الشكل 04 : يمثل الاتصال الشفهي	04
34	الشكل 05 : يمثل شبكة السلسلة	05
35	الشكل 06 : يمثل شكل التشابك	06
61	الشكل 07 : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي علي	07
67	الشكل 08 : أعمدة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
68	الشكل 09 : أعمدة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب فئة العمرية	09
69	الشكل 10 : أعمدة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	10
70	الشكل 11 : أعمدة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب أقدميه الوظيفة	11
71	الشكل 12 : أعمدة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب	12

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم 01 : يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على الموظفين	66
02	جدول رقم 02 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	67
03	جدول رقم 03 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئة العمرية	68
04	جدول رقم 04 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	69
05	جدول رقم 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب أقدميه الوظيفة	70
06	جدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب	71
07	جدول رقم 07 : يمثل الإجراءات التي يتخذها موظفي المؤسسة لمواجهة المشكلات	72
08	جدول رقم 08 : يمثل تفهم و تعايش موظفي المؤسسة مع المشاكل	73
09	جدول رقم 09 : يمثل تأثير المشاكل الشخصية على فعالية الاتصال الإداري	74
10	جدول رقم 10 : يمثل مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة	75
11	جدول رقم 11 : يمثل الوسيلة الأكثر استخداما و التي نتلقى من خلالها المعلومات	76
12	جدول رقم 12 : يمثل مساهمة شبكة الاتصال الالكترونية في رفع أداء الوظيفي	77
13	جدول رقم 13 : يمثل قلة أو عدم تقنيات الاتصال وأثره على أداء الوظيفي	78
14	جدول رقم 14 : يمثل عدم التعاون و التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و أثره في إعاقة تحسين رفع الأداء	79
15	جدول رقم 15 : يمثل استخفاف و عدم قبول الرؤساء بأراء و مقترحات مرؤوسيه	80
16	جدول رقم 16 : يمثل مساهمة الاتصال الإداري في التنافس الايجابي بين العاملين	81
17	جدول رقم 17 : يمثل تأثير الاتصال الإداري في رفع الأداء العاملين	82
18	جدول رقم 18 : يمثل أهمية الاتصال الإداري في رفع الأداء الوظيفي	83



## فهرس الدوائر النسبية

72	الدائرة النسبية 01: تمثل نسبة الإجراءات التي يتخذها موظفي المؤسسة لمواجهة المشكلات	01
73	الدائرة النسبية 02: تمثل نسبة تفهم و تعايش موظفي المؤسسة مع المشاكل	02
74	الدائرة النسبية 03: تمثل نسبة تأثير المشاكل الشخصية على فعالية الاتصال الإداري	03
75	الدائرة النسبية 04: تمثل نسبة مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة	04
76	الدائرة النسبية 05: تمثل نسبة الوسيلة الأكثر استخداما والتي نتلقى من خلالها المعلومات	05
77	الدائرة النسبية 06: تمثل نسبة مساهمة شبكة الاتصال الالكترونية في رفع أداء الوظيفي	06
78	الدائرة النسبية 07: تمثل نسبة عرقلة مختلف الاتصالات داخل المؤسسة	07
79	الدائرة النسبية 08: تمثل نسبة عدم التعاون و التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و أثره في إعاقة تحسين رفع الأداء	08
80	الدائرة النسبية 09: تمثل نسبة استخفاف و عدم قبول الرؤساء بأراء و مقترحات مرؤوسيه	09
81	الدائرة النسبية 10: تمثل نسبة مساهمة الاتصال الإداري في التنافس الايجابي بين العاملين	10
82	الدائرة النسبية 11: تمثل نسبة تأثير الاتصال الإداري في رفع الأداء العاملين	11
83	الدائرة النسبية 12: تمثل نسبة أهمية الاتصال الإداري في رفع الأداء الوظيفي للعاملين	12

# ملخص الدراسة

# ملخص الدراسة

---

## ملخص:

يعتبر الاتصال من أقدم الظواهر الإنسانية، وتبرز أهميته في نقل أفكار الإنسان ونواياه ورغباته ومختلف حاجياته ومعلوماته إلى الآخرين وهذا ما ينطبق على صعيد الإدارة المحلية التي يحتاج فيها الأفراد إلى الاتصال الإداري وهو احد الأنواع التي تركز عليها مختلف الإدارات لضمان نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة و التحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم .

## Abstract:

Communication is anthropologically among the oldest human phenomena . its importance stands out by the enabling of transfer of thoughts intentions desires various needs and information between individuals within a society or a group of people .the local administration requires the benefits of communication the directors and managers need a dedicated administrative communication in which the transfer of orders and instructions and their meanings and aslo feedbacks is ensured between the different departments and between the senior manager and the workers . the importance of good administrative communication is revealed by a proper functioning of an institution as well as an appropriate dealing with problems and obstacles faced by the workers which limit their performance .

المقدمة

العامّة

قيل أن الإنسان كائن اتصالي، ولا يقوم المجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرط من شروط بقاء كائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلي بث الأقمار يمكن رصده، متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد و الجماعات فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم و سلام و مع ازدياد موجات التطور و التقدم الإنساني و التكنولوجي و تطور وسائل و سبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة للازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة و تطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية و الثقافية و الدوافع النفسية و الحضارية و الاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني و تبادل و نقل الأفكار و البيانات و الفهم الكامل و الملم المحتوى اطرو عمليات الاتصال الإنساني كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، و إن مكونات تلك العملية تعتبر من حيث الزمان و المكان و تتغير في المجالات و المواقف المختلفة و التي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال و قد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت بسهولة انسياب المواد الاتصالية و المعرفية في العالم في تضاؤل الحدود و الحواجز، و أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء و سعت الدول النامية و منها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال و تأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي و الصناعي محليا و عالميا، كما أدى النمو المطرد و التنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الوسائل الاتصالية و اختصار الوقت و الجهد و المال و أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، و الاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال الإداري داخل المنظمات أن أهمية الاتصالات الإدارية تكمن في تأثيرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف و الغرض من الاتصال و الاتجاه الفكري السائد في المنظمات و الحالة النفسية لطرفي الاتصال و مهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء اي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

كما تعتبر أن المشكلة الأولى التي تواجه الإدارة بأنواعها و أشكالها المختلفة في العصر الحاضر هي مشكلة الاتصال، لأهميتها الكبرى في القيام بجمع البيانات و المعلومات اللازمة و الضرورية للعملية الإدارية، لذا فان مشكلة الاتصال أساسا هي مشكلة إيجاد طرق و وسائل خاصة، للقيام بعملية نقل المعلومات من جميع المستويات الموجودة و المتفاعلة مع بعضها البعض، في المنظمة أو المؤسسة و التي تؤثر ببعضها البعض، في معظم الجوانب سواء من الخارج إلى الداخل أو العكس، و في حالة وقوع خلل في عملية الاتصال الإداري

## المقدمة العامة

ووسائله، يؤدي إلى خلل في عملية توصيل البيانات الصحيحة والدقيقة إلى المستويات المختلفة خصوصا إلى المستويات العليا ، معنى ذلك أن الإدارة يوجد لديها مجموعة من البيانات الخاطئة و غير الصحيحة عن هذا الموقف الذي نعيشه .

إن أهمية الاتصالات الإدارية لها اثر فعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية من اجل مواجهة كل تحديات العصر الحديث و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل و تفهم الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير العمل و التحكم به ، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات و المعوقات التي تحد من قدرة العاملين أدائهم حيث يساعد الاتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين و مقترحاتهم و شكاويهم للحد منها و علاجها ، و نظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية في العصر الحديث و زيادة المشاكل في الإدارة ، و فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصال الإداري الفعال في المؤسسة، تبعا لما تنتجه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في تحسين و رفع مستوى الأداء الوظيفي.

و من اجل تنظيم طرح هذه الدراسة ، و التطرق إلى موضوعنا و الامام بجميع جوانبه ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول ، تطرقنا إلى المقدمة العامة أما الفصل الأول إلى الاتصال الإداري، و تطرقنا في الفصل الثاني إلى الأداء الوظيفي .

و تطرقنا في الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي و التي أجريناها بالمؤسسة تطلعنا منها إلى تطبيق ما هو نظري على ارض الواقع ، حيث تناولنا في هذا الفصل تعريف المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة ، الهيكل التنظيمي لها ، و عرض و تحليل نتائج الاستبيان . وكذا ملخص النتائج و الاقتراحات التي توصلنا لها :

و تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية و دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي و من هنا يعتبر هذا الفصل و المتمثل في الجانب المفاهيمي للدراسة من الركائز الأساسية التي لا يمكن للباحث الاستغناء عنها في أي بحث علمي يرسمه الباحث من اجل إظهار أساسيات دراسته ، من خلال تحديد الموضوع و الإطار العام لهذه الدراسة .

حيث تم التطرق فيه إلى طرح إشكالية و فرضيات البحث لكي تتضح معالم الدراسة و أهميتها و الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة ، و صولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة ، التي مهدت لنا الطريق لدراسة أهمية و علاقة و اثر الاتصال الإداري على العاملين الإداريين و بذلك يكون أكثر شمولا ووضوحا بحيث يمكن القارئ فهم محتواه .

## المقدمة العامة

### المبحث الأول: إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال الإداري من الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، يوجه سلوك الأفراد و يساعدهم على التكيف الاجتماعي و المهني، و يكسبهم مهارات و خيارات، و يمنحهم القدرة على مواكبة التطورات و المستجدات و التجديدات التي تحدث داخل المؤسسة، كما يحافظ على نسق العلاقات الوظيفية و يصورها و يحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين و ينمي فيهم روح الفريق و العمل الجماعي، مل يزيد من ارتباطهم ببعضهم البعض من خلال تدعيم الفهم المشترك للمهام و الوظائف الإدارية و التنظيمية و التخطيطية و الرقابية و غيرها، ما يولد لدى المواطنين الإرادة و الطموح و يدفعهم لبذل جهد اكبر لتنفيذ المهام الموكلة لهم بالشكل المطلوب، للحفاظ على مناصبهم الوظيفي و تحسين أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة و بقائها، فالمؤسسة في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالمرء البشري، و تعبره العنصر الأكثر فعالية داخلها و المحرك الأساسي للعمل، و القوة الإبداعية و الإنتاجية و الفكرية للمؤسسة، و أساس التمييز و التفوق و الإنتاج، و المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية.

و تنحصر مشكلة الدراسة في الاتصال الإداري و أهميته في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات فالالاتصال الفعال هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل و تبادل المعلومات التي تفيد الإدارات في انجاز أعمالها، إلا أن تأثير الاتصال الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي يتفاوت من مؤسسة لأخرى.

و يؤثر الاتصال سلبيًا و إيجابيًا على أداء الموظفين، فالالاتصال الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة و صغيرة تحدث في المؤسسة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى، و سرعة حل المشكلات و مواجهتها، و هذا يترتب عليه تحسين مستوى الأداء و تقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، و على هذا الأساس نطرح الإشكالية في التساؤل التالي:

ما أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؟

المبحث الثاني: تساؤلات الدراسة:

و تندرج تحت تساؤلنا الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية و التي تتمثل في:

- 1\_ هل يساهم الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة؟
- 2\_ هل تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؟
- 3\_ ما هي أهم المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية بين العاملين بإدارة المؤسسة؟
- 4\_ ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري داخل المؤسسة و مدى تأثيره على الأداء الوظيفي؟

## المقدمة العامة

المبحث الثالث: فرضيات الدراسة :

بعد تحديد الباحث للمشكلة البحثية المراد دراستها وصياغتها في إشكالية علمية واضحة ، فإنه ينتقل إلى مرحلة أخرى يقوم بموجيها بتحديد الفرضيات وصياغتها ، والتي تعتبر بمثابة جسر يتم من خلاله الوصول إلى نتائج معينة انطلاقا منها، باعتبارها حلول مبدئية يبني عليها الباحث دراسته، وصولا إلى تأكيدها أو نفيها.

والفرضية هي: "حُدس وتكهن يضعه الباحث كحل ممكن و محتمل لمشكلة الدراسة "

كما تعرف الفرضية بأنها: حل مؤقت للظاهرة التي يدرسها الباحث ، تخضع للتجريب والتأكد من صحتها، أي ليست حل نهائي تكون واقعية قابلة للتجسيد والتحقيق من صحتها علميا.

و عليه سنحاول في هذه الدراسة التحقق من الفرضيات المصاغة من السؤال الرئيسي المطروح في الإشكالية ، وبناءا عليه كانت هذه الفرضيات كما يلي :

\_ يساهم الاتصال الإداري الجيد في نجاح عملية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

\_ تساهم وسائل الاتصال المتعددة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بها .

\_ تعتبر معوقات الاتصال الإداري الحاجز الذي يهدد العملية الاتصالية في إدارة المؤسسة .

\_ الاتصال الإداري الجيد يؤثر في الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة ويلعب دورا كبيرا في تحسينه

المبحث الرابع: أسباب اختيار الموضوع :

أن اختيار الاتصال الإداري كموضوع لدراستنا ، هو محاولة الوقوف على دور هذا الأخير في تحسين الأداء الوظيفي ، ومدى تأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وخاصة عمال الإدارة كعنصر مهم في تطوير هذه المؤسسة.

و أيضا من خلال موردها البشري فقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية .

لكن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها وإنما هي عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب ، ومن هنا كانت الأسباب التالي :

أ\_ الأسباب الذاتية :

\_ التقدير الشخصي لحيوية المواضيع الخاصة بالاتصال .

\_ اهتمامي الشخصي بموضوع الاتصال الإداري ، ودوره وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة أكثر من غيره من المواضيع الأخرى .



## المقدمة العامة

\_ رغبتى الشخصية في الاطلاع و معرفة هذه العملية داخل المؤسسة و الميول الخاص نحو الاتصال الإداري ، و مدى تأثيره عليها .

\_ الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة أهمية الاتصال الإداري و تأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية .

\_ قلة البحوث العلمية المتعلقة بدراسة الاتصال الإداري و أهميته في تحسين الأداء الوظيفي .

\_ تقديم خدمة علمية تساهم و لو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .

### ب\_ الأسباب الموضوعية :

\_ موضوع الاتصال الإداري من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث عنها ، كذلك بالنسبة إلى الأداء الوظيفي للعاملين لا يمكن أن ينفعل دون الاتصال الإداري .

\_ بيان أهمية التي يلعبها الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

\_ محاولة الوقوف على آراء العاملين اتجاه عملية الاتصال في تحسين أداءهم الوظيفي

\_ محاولة التعرف على العلاقة الاتصال الإداري على الصعيد الداخلي للمؤسسة .

\_ الوقوف على بعض المشاكل و العقبات التي تواجه العمال في الاتصال بالإدارة في المؤسسة الاستشفائية .

\_ قابلية الموضوع للبحث و الدراسة الميدانية

\_ القيمة العلمية لهذا الموضوع و مدى تأثيره على تحسين الأداء .

### المبحث الخامس : أهمية الدراسة :

جاءت أهمية الموضوع من أهمية المشكل التي نحن بصدد دراستها ، كون دراستنا تعالج موضعا هاما و حساسا يمس فئة كبيرة من أفراد المجتمع و هي فئة العمال بشكل العام و عمال الإدارة بشكل خاص ، حيث تسعى هذه الدراسة التي توضح دور الاتصال الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي و تكمن أهمية هذه الدراسة كون الإدارة تنتمي إلى القطاعات التي تحتاج إلى وجود اتصال فعال لان طبيعة عمل الإداريين تتطلب نقل و تبادل المعلومات ، و تفهمها ، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات الاتصال فعالة لتلاقي تداعيات الموقف التي قد تنتج عن التأخير ، أو عدم الاهتمام بإرسال و استقبال المعلومات مما يترتب عليه خسائر مادية ، نتيجة عدم تحقق الاستجابة الفعالة للاتصال ، وبالتالي ضعف التأثير و الإخفاق في تحقيق الهدف من الاتصال نتيجة ضعف القدرة الاتصالية ، و انحصار المصادر التي تساعد موظفي الإدارة على تبادل المعلومات، و لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة ، كما تساهم هذه

## المقدمة العامة

الدراسة في علاج أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال في الإدارة و التي تؤثر بدورها على أداء الموظفين و لذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء الموظفين في الإدارة.

و يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

\_ الأهمية العلمية :

تتجلى الأهمية العلمية لدراستنا لما ستشربه من معلومات حول الاتصال الإداري ، و السعي لإبراز فائدة و جدوى استخدامه لتحسين العلاقات داخل المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل المشاكل التي يتعرض لها القطاع الصحي .

\_ الأهمية العملية :

النتائج التي سنتوصل إليها من خلالها دراستها ، هي أن كونها ستترصد واقع الاتصال الإداري هذا شأنه انه يخدم القائمين على المؤسسة .

\_ إعطاء صورة واضحة لواقع الاتصال داخل المؤسسة .

\_ قلة الدراسات التي تدرس عملية الاتصال الإداري في المؤسسات الاستشفائية الصحية الجزائرية بالخصوص

المبحث السادس : أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى الباحث للوصول إليها من اجل إزالة الغموض عن الظاهرة المدروسة ، و عليه فقد تمثلت أهداف هذه الدراسة في :

\_ الكشف عن مدى قدرة الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

\_ التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية السائدة في المؤسسة و مستوى الأداء الوظيفي .

\_ محاولة تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة لتعميق فهمها .

\_ محاولة الكشف عن طبيعة واقع الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال الإحاطة بالجوانب العلمية لموضوع الدراسة .

\_ الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من ميدان الدراسة باستعمال مختلف الأساليب العلمية الخادمة للموضوع.

\_ التحقق من مدى صحة الفرضيات و التساؤلات المطروحة و اختبارها ميدانيا .

\_ الرغبة في الوصول إلى نتائج علمية يمكن من خلالها تقديم اقتراحات و توصيات تكون سند للبحوث المستقبلية .

## المقدمة العامة

\_ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي .

\_ دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين و دوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

\_ إبراز أهمية الاتصال بين الإدارة و العمال و دورها في تحسين الأداء .

المبحث السابع : تحديد مفاهيم الدراسة :

\_ عملية تحديد المفاهيم تعتبر خطوة أساسية في البحث العلمي و لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تشكل قاعدة و خلفية ينطلق منها الباحث .

و عليه سيتم تحديد مفاهيم هذه الدراسة و التي تدور حول " أهمية و الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "

الاتصال :عرفه نشوان و نشوان (2004) بأنه :عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر.

الاتصال الإداري :

اصطلاحا : يعرفه الدكتور عبد الغفور يونس بأنه : إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم و التي يتوقع الإداريون تحقيقها .

الاتصال الإداري هو أدوات التي تربط بين كافة الجهاز الإداري ، سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية .

\_ يعرفه حنفي (2002) بأنه : نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين و المشرفين.

\_ و يعرفه بأنه : العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات و المعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة و صاعدة و أفقية ، و كل ذلك من اجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل ، مما يحقق الفهم و التجارب المطلوب بين العاملين في المؤسسة .

يعرف الاتصال الإداري إجرائيا : بأنه عملية نقل و تبادل الأوامر و التعليمات و البيانات و المعلومات المطلوبة بين العاملين في المؤسسات من اجل تنسيق الجهود و تحقيق جودة الأداء للموظفين لديهم .

\_ كما يعرف كذلك : على انه عملية مشتركة تهدف إلى نقل و تبادل المعلومات و الآراء بين الأفراد و الجماعات توحيدا للفكر لإيجاد نوع من التفاهم بهدف تحقيق أهداف معينة .

## المقدمة العامة

\_ درجة ممارسة الاتصال الإداري إجرائيا هي : العملية التي تهتم بتسهيل تبادل المعلومات الهامة والقرارات لدى الإداريين في المؤسسات من خلال متابعة وصول هذه المعلومات ، و تذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية.

\_ معيقات الاتصال :

هي العوائق التي صادف احد العناصر العملية الاتصالية ، وتؤثر على تأدية الدور المنوط به، الذي ينعكس على إتمام الاتصال على الصورة المطلوبة أو المرغوبة فيها و المحققة للهدف المرجو عنها.

و هناك نمطين من خلل الذي يطرأ العملية الاتصالية و يشكل معوقا في سبيل تحقيق الهدف ، نمط الأول هو خلل الفني ، أما النمط الثاني فهو خلل دلالي.

الأداء الوظيفي :

\_ اصطلاحي :يعني قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة زمنية محددة .

\_ عرفه (درة و الصباغ ) : بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة من العاملين في كافة الأجهزة و الوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للمؤسسة .

\_ إجرائي : هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الاتصالات الشخصية التي تتم خارج مسارات و خطوط السلطة الرسمية .

جودة الأداء الوظيفي :

\_ جودة الأداء الوظيفي إجرائيا : قيام الإداريين في المؤسسات بتنفيذ المهام و الواجبات المنوط بهم وفق المستويات التي تحددها المؤسسة التي يعملون بها بجودة و كفاءة عالية لتحقيق الوظائف التي يشغلونها .

و في دراستنا هذه سوف نتطرق إلى الاتصال الإداري و أهميته في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسة الاستشفائية ، و التعرف على كيفية تعامل موظف المؤسسة مع المشاكل التي تحدث بها ، و معرفة اثر تواجد و استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في العملية الاتصالية، و كذا التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية و تقلل من كفاءتهم ، كما تطرقنا إلى أهمية التي تلعبها الاتصالات الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة و في الأخير قمنا بتطبيق عملنا النظري في ارض الواقع و ذلك من خلال الجانب التطبيقي الذي قمنا به في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي على ولاية مستغانم.

## المقدمة العامة

المبحث الثامن: الدراسات السابقة :

حضي الاتصال الإداري باهتمام خاص من قبل الباحثين و علماء الإدارة و ذلك لما له من دور مهم في نقل و تبادل المعلومات ، لإدارة و نجاح أي منظمة و تحقيق أهدافها ، ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال و سنعرض فيما يلي عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الإداري و الأداء الوظيفي .

اولا\_ الدراسات المحلية و العربية :

1\_ دراسة بوعطيط جلال الدين 2009/2008 :

قام بوعطيط بإجراء دراسة بعنوان "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير من كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود بقسنطينة ،وقف الباحث في هذه الدراسة على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي و أداء العمال الوظيفي .ولقد جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي :

\_تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل المؤسسة سونلغاز و أهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومة بين الادارة و العمال .

\_ تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

\_ كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

2\_ دراسة منجي 2003

قام المنجي بإجراء دراسة بعنوان "واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية ، بناء على اتجاهات و آراء المبحوثين و هي دراسة تحليله هدفت إلى اختيار العلاقة ما بين كل من (خصائص التنظيم الإداري ،وضوح الاتصالات ،المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال ،الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية )، و بين فاعلية الاتصالات الإدارية ، و كذلك العلاقة بين الخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية )و بين فاعلية الاتصالات الإدارية ، و كما هدفت هذه الدراسة كذلك إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية و تقلل من كفاءتها من وجهة نظر مفردات البحث ، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث و كذلك صمم استبيان للحصول على المعلومات من أفراد عينة البحث.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري و بين فاعلية الاتصالات الإدارية .

## المقدمة العامة

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال ، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .

\_ توجد علاقة ذات دلالة بين معوقات الاتصال ، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال ، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية .

### 3\_ دراسة الفرا و اللوح 2007 :

قام الفرا و اللوح بإجراء دراسة بعنوان " تطور الهيكل التنظيمي في قطاع غزة وأثره على الأداء الوظيفي " و لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وكان ضمن محاور الدراسة محورين يدور المحور الأول حول استخدام التكنولوجيا في الوزارات الفلسطينية ، و المحور الثاني حول سهولة الاتصال الإداري داخل الوزارات الفلسطينية ، و لقد استخدم الفرا و اللوح المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك بأخذ عينة عشوائية طبقية من 500 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم إجمالاً 3118 وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي :

\_ هناك اعتماد غير كافي في استخدام التكنولوجيا في انجاز المهام بالوزارات الفلسطينية و عدم الاهتمام الكافي بالتطور التكنولوجي.

\_ وجود تداخل في الصلاحيات و الوظائف مما يصعب في عملية الاتصال داخل الوزارات .

### ثانياً\_ الدراسات الأجنبية :

### 3\_ دراسة RUABER 2005 :

قام ruaber بإجراء دراسة بعنوان "استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا " ،هدفت دراسته إلى معرفة الدور الذي يلعبه شبكة الانترنت و تطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع و تحسين الأداء ، استخدم المنهج التحليلي ، و ذلك بتوزيع 525 استبيان على أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية و توصل إلى كثير من النتائج أهمها :

\_ أن تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين و تساهم بشكل كبير في انجاز المهام في الوقت المحدد.

\_ الانترنت و تطبيقاتها و خاصة البريد الالكتروني هي من أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع .

## المقدمة العامة

---

### خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل تحديد موضوع البحث و التعريف بدراستنا، وكذلك وضع إطار منهجي لتبيان أهمية وقيمة موضوع " أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " بتقديم نظرة عامة عليه من خلال تحديد الإشكالية التي تتمحور حولها الدراسة ، و العوامل التي أدت إلى اختيار الموضوع و الأهداف التي ترمي إليها الدراسة ، ، و ضبط المفاهيم كإحدى الإجراءات النتيجة الضرورية ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

الفصل الأول  
الاتصال الإداري



## الفصل الأول : الاتصال الإداري

---

### تمهيد

قد يعتقد الكثير من الناس أن الاتصال ما هي إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية وتعتمد على وسائل اتصال معروفة كالهاتف و التلفاز ،الراديو ولكن الحقيقة هي العكس ذلك لأننا ولو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعماله لأنه عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها و مع تطور العصور و ظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطور وسائل الاتصال خاصة مع تأسيس الإدارات ، إذ أصبح الاتصال الإداري الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليه الإدارة من اجل تنفيذ أعمالها و لهذا الغرض تطرقنا في موضوعنا هذا الى عدة جوانب بدء بتعريف الاتصال الإداري و معرفة وسائله و أهميته و خصائصه و جوانب أخرى .

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

المبحث الأول: تعريف الاتصال الإداري :

الاتصال الإداري في أبسط تعاريفه يعني انه عامل يسود المؤسسات الكبيرة ، وانه إحدى الوظائف الرئيسية في عملية القيادة .

الاتصال في المجال الإداري يعني العملية التي تمكن القائد الإداري من أن يحيط المرؤوسين بالأخبار و المعلومات و الأفكار بغرض أحداث التفاعل و التأثير فيهم<sup>1</sup>.

و يعرف كذلك بأنه عملية تبادل الآراء و المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع و بالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.<sup>2</sup>

و سنكتشف في ما يلي بعض التعاريف للاتصال الإداري :

يعرفه الحجازي على انه " إنتاج أو توفير البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ".<sup>3</sup>

و منهم من يشخصه في المجال الإداري و في المؤسسات ليقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات الأتمة لاستمرارية العملية الإدارية ، عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي.<sup>4</sup>

و يعرفه إبراهيم عرقوب على انه : " ذلك الاتصال الإنساني أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة ، على مستوى الفرد و الجماعة ، و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و هو أما اتصال رسمي ( هابط ، صاعد ، أفقي ) أو غير رسمي ".<sup>5</sup>

1\_ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 126 .

2\_ محمد عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص ص 15 ، 16 .

3\_ علي عياصرة محمود محمد العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 50 ،

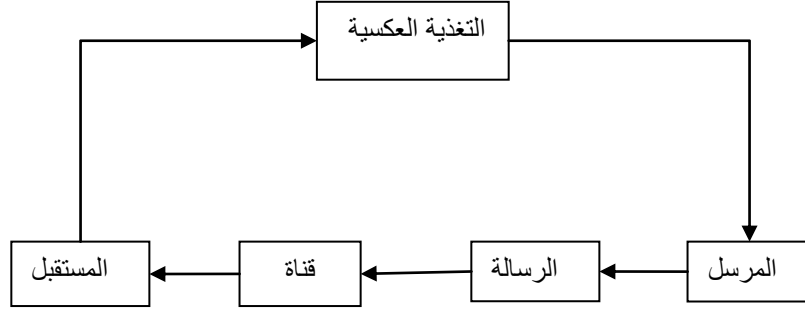
4\_ فضل دليو ، اتصال مؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 39 ،

5\_ أبو عرقوب إبراهيم ، الاتصال الإداري و دوره في التفاعل الاجتماعي ، الأردن ، دار مجدولاوي للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 163 .

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

### المبحث الثاني: عناصر الاتصال الإداري

عملية الاتصال الإداري أكثر تعقيدا و تحتوي أكثر من متغير يؤثر على هذه العملية .و لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته او عناصره الأساسية ، حتى يتمكن فهمها وزيادة فعاليتها ، فرغم تنوع وتعدد أساليبها إلا أنها لا تتم إلا إذا توفرت على العناصر التالية :



الشكل رقم 01 يمثل عناصر الاتصال الإداري<sup>1</sup>

1\_ المرسل : هو مصدر الاتصال و مصدر المعلومات ، و قد يكون رئيسا ،مرؤوس، زميل، و المرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال حيث انه الأساس و نقطة البداية في عملية الاتصال<sup>1</sup>.

لذلك يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل و الشروط في المصدر تساعد على إنجاز عملية الاتصال :

\_ أن يكون المرسل موضع ثقة عند المستقبل فعلى أساسها يصدق المستقبل الرسالة.

\_ وجود مهارات اتصالية كالمهارة اللغوية و التي تؤثر على قدرة المرسل على صياغة الرسائل .

\_ يجب على المرسل الإلمام بالرسالة و معرفة كيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل.<sup>2</sup>

2\_ الرسالة : هي عملية تبادل معان و تفاعل رمزي من خلال الاتكاء على وسيط لغوي بين المرسل و المستقبل ، و تتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير ذلك.<sup>3</sup>

1\_ صديق محمد عفيفي و احمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي\_ دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية . مكتبة عين الشمس ، ط 1، مصر، 2003، ص 442

2\_ السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 45 .

3\_ بسام عبد الرحمن المشاقبة : نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2011 ، ص 24

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

و الرسالة كذلك هي رموز مرتبة تنتقل إلى المستقبل ، لا يتضح معناها إلا من خلال نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل ، ولذلك فهي الهدف من الاتصال ، أحيانا يتحقق الهدف من الاتصال وأحيانا لا ، ويمكن إدراك ذلك في ضوء أنماط السلوك التي يعبر عنها المستقبل<sup>1</sup>.

ولكي تكون الرسالة أكثر وضوحا يجذب أن تحتوي على ما يلي :

\_ الوضوح : أي استخدام كلمات واضحة المعاني تناسب مع قدرة المستقبل.

\_ الإيجاز والاختصار: أي الدخول في صلب الموضوع بشكل مباشر ونقل الأفكار بأسلوب بسيط .

\_ الصحة : فيجب أن تعكس الرسالة الواقع وتحتوي معلومات حقيقية .

\_ الشمول: إي أن تحتوي الرسالة على جميع جوانب الموضوع .

\_ الدقة: إي تصحيح الأخطاء الإملائية والقواعدية والتأكد من علامات الترقيم<sup>2</sup>.

3\_ الوسيلة (القناة): هي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع أو البصر، وقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو مكتوبة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو بأي وسيلة أخرى ، ويجب أن تكون قنوات الاتصال دقيقة وفعالة ونقية .

وتتوقف مساهمة الوسيلة في إنجاح عملية الاتصال على :

\_ مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة ومستقبل الرسالة .

\_ مدى درجة الاعتماد أو الثقة في الوسيلة المستخدمة .

\_ مدى تأثير الوسيلة المستخدمة بالعوامل التي تتداخل مع عملية الاتصال وتقلل من فعاليتها<sup>3</sup>.

1\_ نجلاء محمد صالح :مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية \_الأسس النظرية والعملية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2012، ص 33.

2-علي احمد عبد الرحمن عياصرة\_محمد محمود العودة الفاضل:الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان،2006،ص 29..

3\_رضا صاحب أبو احمد أل على\_سنان كاظم الموسى:الإدارة-لمحات معاصرة،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص 453

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

4\_ المستقبل : وهو الشخص أو مجموعة من الأشخاص ، أو التنظيم الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة ( السمع، اللمس، البصر.....الخ) ، حيث يتم تنظيم و اختيار المعلومات و تفسيرها و إعطائها معاني و دلالات ، و عملية إعطاء الرسالة معاني و دلالات من طرف المستقبل تتأثر بنمط شخصيته و أسلوبه و أهدافه و حالته النفسية و ميولاته الشخصية ، إذ على أساسها يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك.<sup>1</sup>

و توجد عوامل أخرى كذلك قد تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم و هي كالآتي :

\_ المستوى التعليمي .

\_ الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة .

\_ المهارات و المعرفة و الاتجاهات الموجودة لدى المستقبل .

5\_ التغذية الراجعة : تتم عندما يعترف المستقبل باستلام الرسالة و يستجيب لها ، أي هناك يتحول المتقبل إلى مرسل ، حيث يقوم بترميز رده و إرساله إلى المرسل الأصلي ، والذي يقوم هو الأخير بترجمة و تفسير الرد و هكذا دواليه.<sup>2</sup>

و عليه فان التغذية الراجعة هي رد فعل المستقبل للرسالة الموجهة له من قبل المرسل ، و عملية تقييم لمحتوى الرسالة ، فإذا فهم المعلومات سيتم قبولها ، و في حالة العكس يتم الاتصال مرة أخرى للاستفسار أو إعادة إرسال الرسالة للمرسل مرة أخرى.<sup>3</sup>

6\_ التشويش : هو إي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل و استلامها من قبل المستقبل و من شأنه أن يؤثر على درجة فهم الفهم و الاستيعاب أو فهم المعنى المقصود.

كما أن التشويش أو الضوضاء الذي يصدر عن البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية ، له تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال السابقة و يؤدي هذا التشويش إلى تقليل الانتباه و التركيز و الإنصات لدى كل من المرسل و المستقبل ، و كذلك تحريف المعنى و تقليل الوضوح و الدقة في الاتصال.<sup>4</sup>

1-علي غربي وآخرون:تنمة الموارد البشرية ،إدارة الفجر للنشر و التوزيع ، ط 5 ، القاهرة ، 2007 ، ص 235

2-محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر، ط 2 ، الأردن ، 2004 ، ص242

3-خليل محمد حسين الشماع-مبادئ الإدارة- مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط 5،عمان، 2007 ، ص 199

4\_ربيعي مصطفى عليان\_عدنان محمود الطوباسي:الاتصال و العلاقات العامة،در الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2005 ، ص 63

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

و من مصادر التشويش ما يلي:

\_ دخول و خروج أشخاص أثناء اتصال المرسل و المرسل إليه.

\_ أصوات عالية خارج قاعة الاتصال و الأعطال و التدخلات في الأجهزة السلكية و اللاسلكية.<sup>1</sup>

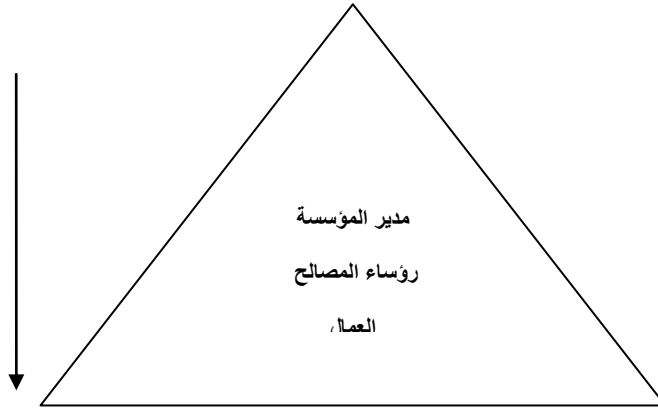
المبحث الثالث : أنواع الاتصال الإداري :

تنقسم الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين هما :

1\_ الاتصال الرسمي :

هو عملية إرسال و استقبال المعلومات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات و النشر و القرارات ، داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة و تتخذ الطابع الكتابي و تسير وفقا للمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي للمؤسسة و لوائحها و قوانينها ، و يتحدد الاتصال الرسمي بعدة مسارات و هي:<sup>2</sup>

\_ الاتصال النازل (الهابط) : يتضمن الاتصال بين الرئيس و المرؤوسة، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل و كيفية الأداء.



الشكل رقم 02 : يمثل الاتصال النازل من الأعلى إلى الاسفل<sup>3</sup>

1\_ مدحت محمد أبو النصر:مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 2، مصر، 2009 ، ص ص 24،25 .

2\_ سيد سالم عرفة : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1 ، عمان ، 2012 ، ص 25 .

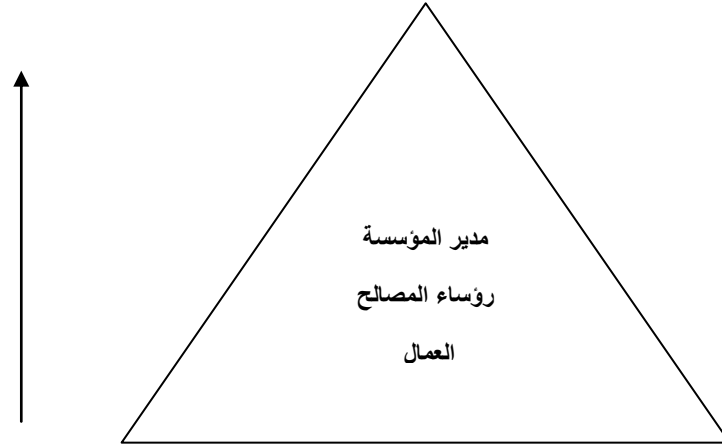
3-خطير كاظم حمود: الاتصال الفعال في الإدارة الأعمال ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 ، ص 43 .

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

وقد حددت خمسة أنواع للاتصال النازل وهي:

- 1\_ توجيهات عمل محددة ، تعليمات الوظيفة.
- 2\_ معلومات تساعد على فهم الوظيفة وعلاقتها مع وظائف المنظمة الأخرى .
- 3\_ معلومات عن إجراءات و الممارسات التنظيمية .
- 4\_ تغذية الراجعة للموظف حول نشاطه .
- 5\_ معلومات ذات طبيعة إيديولوجية تساعد في غرس الشعور بالرسالة ، تلقين الأهداف<sup>1</sup>.

\_الاتصال الصاعد : وهي الاتصالات الرسمية الصادرة من الأدنى إلى المستوى الأعلى ، إي من المرؤوسين إلى الرئيس و من هذا الاتصالات خطابات الشكاوي ، و طلب العلاوات و التقارير و المقترحات و غير ذلك من الخطابات :



الشكل رقم 03 : يمثل الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى<sup>2</sup>

\_الاتصال الأفقي : يتميز هذا الشكل بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات و حسب الضرورات ، و يتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية<sup>2</sup>.

1-خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في الإدارة الأعمال ،مرجع سابق ،ص 43.

2\_سيد سالم عرفة،مرجع سابق ،ص 26

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

2\_ الاتصال غير الرسمي : و هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ، بل ينشا نتيجة العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين العاملين كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة .

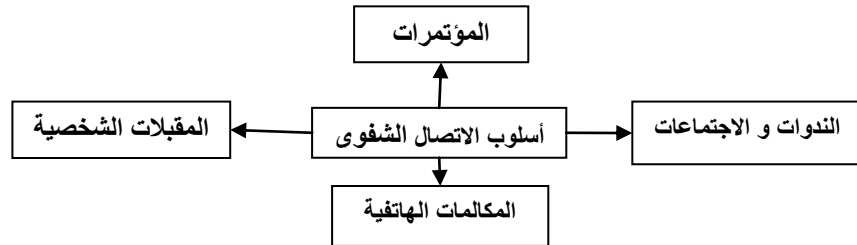
و يعتبر الاتصال الغير الرسمي احد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر و أكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها و السرعة في نقل الخبر و عدم الخوف من قول كل شيء ، و هذا احد أهم ايجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة ، غير انه قد ينقلب على المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات و نقل الأخبار الكاذبة و تشويه الحقائق بطريقة تربك الاتصال الرسمي و تعيقه.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: وسائل الاتصال الإداري :

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة وسائل و منها :

#### 1\_ الاتصال الشفهي (اللفظي) :

و هو ذلك الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات بمعنى مفيد و تتكون منها فكرة الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين ، و من صور هذا الاتصال المحادثات و الندوات و الاجتماعات و المقبلات و البرامج التدريبية، و شمل أيضا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات .



الشكل رقم 04 : يمثل الاتصال الشفهي<sup>2</sup>

1\_قاسمي ناصر:الاتصال في المؤسسة(دراسة نظرية تطبيقية) ،ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ط، الجزائر، 2011 ، ص،ص، 12 ، 13 .

2. شعبان فرج :الاتصالات الإدارية ، دارأسامة للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان ، 2009، ص 137



## الفصل الأول : الاتصال الإداري

### 2\_ الاتصال الكتابي :

هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات أما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة و الاتصال الكتابي سلاح فقد يكون ايجابيا إذا اتسم بالدقة التعبيرية و الوضوح و بالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية و قد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة و يكون عبي على المنظمة لحفظه و تكديسه في المخازن و من صور هذا الاتصال التقارير و الأوامر و التعليمات و كتيبات المنظمة و سياسات و لوائح المنظمة و دليل قوانين العاملين .

### \_ الاتصالات الالكترونية :

هي القرارات أو المعلومات التي تصل العاملين عن طريق التقنيات الحديثة و الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ، و نرى انه غالبا ما تكثر الاتصالات الكتابية ، و نرى انه غالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال بين العاملين و المديرين .

### 4\_ الاتصالات الغير اللفظية:

و هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها و أنها لغة غير لفظية مثل الإشارات ، تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدا فتعابير الوجه و لغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده و يضربها على الطاولة للتأكد على جدية الأمر ، أن ابتسامه احد المديرين لموظفه هذا دليل على انه أدى عملا جيدا و هذه تعد نوع من أنواع الاتصال غير اللفظي<sup>1</sup>.

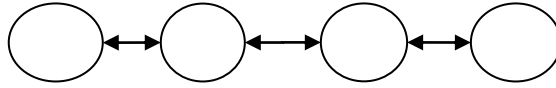
1. شعبان فرج :الاتصالات الإدارية ،مرجع سابق،ص 138

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

### المبحث الخامس: شبكات الاتصال الإداري :

تقوم شبكات الاتصال بتنظيم عمليات الاتصال مثل تحديد من يرسل الرسالة و إلى من ترسل الرسالة و ما مضمونها و كيفية إرسالها، و كلما كثرت قنوات الاتصال سهلت عملية الاتصال بين العمال في المؤسسة كما يجب التأكد من ضرورة عدم الاقتصار على عملية الاتصال الرسمي حيث أن هناك بعض الحالات التي تتطلب اتصالا خارجيا عن قنوات المتعارف عليها في المؤسسة ، و توجد هناك أربع أنواع من الشبكات الاتصال الإداري التي قد تتوفر في أي منطقة كانت و أن اختيار مدى سرعة وصول المعلومات أو الرسالة أو مدى بطئها و عدم مصداقيتها و في ما يلي سيتم استعراض لهذه الشبكات كما يلي :

1\_ النوع الأول: شبكة السلسلة: و هي شبكة اتصالية مقسمة جيدا غير أنها تتضمن وجود مخاطر أو تشويه المعلومات، حيث تكون سيرورة المعلومات عبر شبكة متسلسلة ، يسمح لأشخاص المتواجدين في السلسلة أن يتصل بمن يجاوره على مستوى الأعلى أو الأسفل ، و لا يستطيع أن يتصل بالفرد على جانبه مثل تسلسل الأوامر عبر هيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل عبر شكاوي و تقارير حيث تأخذ المعلومات بسير متقطع أي من مستوى لآخر حتى نصل للغاية.



الشكل رقم 05: يمثل شبكة السلسلة<sup>1</sup>

\_ النوع الثاني : شبكة وجهها لوجه: في هذا النوع من الشبكة يستطيع كل فرد اتصال مباشرة من أي فرد داخل المنظمة من دون أي معوقات (السلطة الغير مشددة) و يوفر هذا النوع السرعة في توصيل الرسالة و فرص التأكد من مصداقيتها بين كل من اثنين من الأفراد و بين استخدام الديمقراطية و الحوار في ظل الرسالة و مناقشتها<sup>1</sup>.

### 3\_ النوع الثالث: شكل الدائرة :

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي كل عضو يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا و يمكن الاتصال ببقية أعضاء التنظيم بواسطة احد الأعضاء الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا<sup>2</sup>.

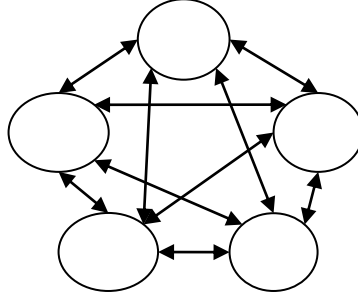
1\_ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية ، مرجع السابق، ص 138

2\_ عوني محمد العيد :الاتصال الإداري و دوره على أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز التوثيق ، دفعة

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

### 4\_النوع الرابع: شكل التشابك:

هذا النوع يتيح لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.



الشكل رقم 06 : يمثل شكل التشابك<sup>1</sup>

### المبحث السادس: وظائف الاتصال الإداري:

ترتبط وظائف الاتصال الإداري بمحتوى الاتصال بحد ذاته ، ومدى استعماله لتحقيق أهداف المنشأة و تأثيره في العملية الإدارية ، وهناك وظائف عديدة للاتصال الإداري نذكر منها ما يلي :

1\_ وظيفة الإنتاج : هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كمية ونوعية ، وتحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب و التقاعس في العمل ، و الإعلان عن مكافأة الأداء الجيد و عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسينه.

2\_ وظيفة الإبداع: الاتصال يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة ، وإقناع الأطراف بتبني إبداعات جديدة في ميدان العمل، ودعم عملية تقديم الأفكار والاقتراحات و المشاريع الجديدة .

3\_ وظيفة الصيانة : تضمن استمرارية العملية الإنتاجية المنظمة و تحفظ الذات و ما يرتبط بها من عواصف و كذلك تغير موقف الأفراد من القيم التي يلونها للتفاعل على ما يحدث بينهم على المستوى الأفقي و العمودي.<sup>2</sup>

1\_ عوني محمد العيد :الاتصال الإداري و دوره على أداء العاملين مرجع سابق،ص 59

2\_بوحنية قوي :الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2010 ، ص 35 .

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

4\_ وظيفة إعلامية : أي تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية ، وذلك لاتخاذ القرار الناجح والذي يتطلب معلومات صحيحة.

5\_ وظيفة انضباطية: وذلك يتحكم الإدارة في نقل المعلومات باعتبارها مركز سلطة.

6\_ وظيفة إقناعية : الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال الجودة و النوعية.

7\_ وظيفة تكاملية: الإدارة تعتمد على الاتصال لربط أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و طموحاتهم و خلق مناخ للتعامل و تخفيف النزاعات<sup>1</sup>.

### المبحث السابع : خصائص الاتصال الإداري:

يمتاز الاتصال الإداري بعدة خصائص من بينها ما يلي :

#### 1\_ الاتصال عملية ديناميكية :

تتضمن عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل ، الأول يؤثر و الآخر يتأثر و لا تتوقف عملية الاتصال على هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما و ذلك فان عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان و المكان ، أي أن عملية الاتصال عملية ديناميكية وليست استاتيكية<sup>2</sup>.

#### 2\_ الاتصال عملية مستمرة :

الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليست لها بداية و لا نهاية محددة أي انه دائم التغيير و الحركة ، فيستحيل مسك الاتصال و إيقافه و القيام بدراسته لكونه يتغير ، فلا يمكن إعادة الاتصال تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس و بينات الاتصال و المهارات و المواقف و التجارب و المشاريع التي تعزز الاتصال .

3\_ الاتصال عملية دائرية : أي أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل يسير بشكل دائري لكي يشترك الجميع في الاتصال في نسق دائري فيه اخذ و عطاء و تأثير و تأثر<sup>3</sup>.

1\_بوجنية قوي :الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ،مرجع سابق،ص. 36.

2\_ خضرة عمر المفلح :الاتصال\_المهارات و النظريات و أسس عامة. دار الحامد للنشر و التوزيع . ط 1 ، عمان ، 2015. ص 24.

3\_ محمد الصيرفي\_عبد الغني حامد :الاتصالات الدولية و نظم المعلومات ،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين ، 2014 ، ص 12

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

---

### 4\_الاتصال عملية اجتماعية :

تتم بين الأفراد أو بين الجماعات بغرض تحقيق التماسك الاجتماعي ، ويهدف إلى الوصول إلى رأي موحد حول موضوع معين ، و وحدة هذا الرأي يؤدي إلى تماسك المجموعة، لان تفكك الأفراد و انعزالهم عن بعضهم البعض يؤدي إلى انهيار الجماعة أو المجتمع .

### 5\_الاتصال عملية معقدة:

زيادة على كون الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في مستويات مختلفة فهي معقدة كذلك لما تحتويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط يجب اختبارها بدقة عند الاتصال و لا سيفشل الاتصال<sup>1</sup>.

### 6\_الاتصال غير قابل للتراجع أو التفاعل غالباً :

الاتصال لا يمكن التراجع عنه، لأنه ينبي على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الاتصال و لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات. خاصة الاتصال الشخصي لأنه ذلك قد يؤدي آثار سلبية.

### 7\_الاتصال بشكل نظام متكامل :

يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعها عندما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رسائل و رجع الصدى ، و في حالة ما إذا غاب عنصر أو بعض من هذه العناصر و لم يعمل بشكل فعال فان الاتصال لا يصبح له تأثير و فعال و يتعطل<sup>2</sup>.

---

1\_ محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ط 1 ، الإسكندرية، 2005، ص ص 126، 127 .

2\_ شعبان فرج : المرجع السابق ، ص 210 .

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

المبحث الثامن : أهمية الاتصال الإداري : و تتمثل في ما يلي :

\_ الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي و نفسي داخل المنظمة ، يسهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات التنظيم .

\_ الاتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهمات و الفعاليات المختلفة في المنظمة .

\_ الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك لمختلف أنشطة المنظمة .

\_ نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر قنوات الاتصال ما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المنظمة .

\_ يساعد الاتصال الأفراد على فهم و إدراك طبيعة الأعمال و المهام التي يقومون بها.<sup>1</sup>

\_ تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل و مصدرها ما يساعد على إيجاد حلول مناسبة لها .

\_ يسمح الاتصال بتوحيد و تنسيق الجهود المختلفة في التنظيم و أحداث التغيير في السلوك .

\_ الإحاطة بمشاكل العاملين يمكن الإدارة من تفهم و معايشة الظروف المحيطة بهم .

\_ تنمية العلاقات الإنسانية تؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة و العاملين

\_ رفع الروح المعنوية للعاملين رؤساء و مرؤوسين و تنمية روح الولاء لإدارتهم ، مما يرفع مستوى إنتاجهم .

\_ تقييم أداء العاملين بالإدارة.

\_ ربط الجهاز الإداري بالعاملين وبالجمهور الخارجي و العكس.

\_ تساعد الاتصالات الإدارية على تحقيق الأهداف و الخطط و التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري.

و عليه فان إنتاجية المؤسسة و الروح المعنوية للعاملين ، و درجة تحقيقهم و انجازهم للأهداف المسطرة و المهام المطلوبة منهم تتأثر بمدى فعالية و كفاءة الاتصال في بيئتهم التنظيمية ، فهو أساسي في أي تنظيم و متطلب حتي لتحقيق الرضا في العمل و تعزيز مبدأ الإبداع لمختلف المستويات التنظيمية، فالاتصال يمثل عصب العملية الإدارية و جزء لا يتجزأ من عمل كل منظمة مهما كان حجمها.<sup>2</sup>

1\_ خطيم كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال ، دار إثناء للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان ، 2008 ، ص ، 351 ، 352 .

2\_ السيد مبروك إبراهيم: الاتصال الإداري\_ إدارة المعرفة في المكتبات و موافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط 1 ، مصر، 2013، ص 112 .

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

المبحث التاسع: أهداف الاتصال الإداري :

يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الاتصالات الإدارية إلى تحقيقها وهي :

\_ تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية عند قيامهم بوظائفهم.

\_ أحكام الإشراف على المرؤوسين و متابعة نشاطاتهم المختلفة و التأكد من كل تصرف في الوقت و الأسلوب المحددين له .

\_ تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين .

كما يرى "محمد الصيرفي" : أن الهدف الرئيسي للاتصال هو مشاركة المعلومات بين الأفراد و العمل على تحريك و تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد .

\_ كذلك يهدف إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

\_ ضمان مشاركة الأفراد و تأثرهم بمجريات الأدوار.

\_ نشر المعلومات الصحيحة على كافة الأعضاء .

\_ تمكن القائد من التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين .

\_ التعرف على الحقائق بين الأنشطة و الإدارات المختلفة داخل المؤسسة

\_\_ كما أن للاتصال له تأثير كبير على الأشخاص من ناحية الإقناع و ذلك تبعاً لشخصية المتصل و الأسلوب و الاتصال و الوسيلة المستخدمة .

\_ الاتصال الإداري يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها و الخطط و السياسات و الإجراءات الواجب اتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها<sup>1</sup>.

1\_ محمد حسين العجيمي: القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط 1 ، عمان، 2002 ، ص.ص، 269، 270 .

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

المبحث العاشر : معوقات الاتصال الإداري :

المعوقات هي مجموعة من العوامل التي تعوق و تؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال ، ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية و التوقيت و الكم الهائل من المعلومات و تتمثل في ما يلي :

- \_ سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة .
- \_ عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح و نظم العمل للعاملين و عدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك .
- \_ عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل<sup>1</sup>.
- \_ عدم تنمية قدرات الأفراد من اجل تحسين الأداء
- \_ عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- \_ عدم تنمية قدرات و مهارات الأفراد .
- \_ عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل .
- \_ إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية أو التنظيمية .
- \_ عدم تزويد العاملين بالمعلومات و البيانات اللازمة<sup>2</sup>.

---

1\_ عبد العزيز خميس :الاتصال التنظيمي لمديرية التوزيع (الكهرباء و الغاز) ولاية ورقلة،مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية التربوية،المجلد 3،العدد01، 2020 ، ص 152.153

2\_ حدة قرعيش\_نصير لعرباوي :الاتصال الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية،المجلد 11،العدد 01 ،الجزائر، 2022، صص312.313 .



## الفصل الأول : الاتصال الإداري

المبحث الحادي عشر: مقومات الاتصال الإداري :

هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لكي يكون الاتصال أكثر فعالية وهي :

- \_ احترام شخصية المرؤوسين ، واحترام الشخصية القيادية للرئيس في تنفيذ ما يصدر عنه ،
- \_ أن يتمتع المدير بحسن و مهارة الحديث و فن الإصغاء .
- \_ تشجيع روح المبادرة في الطرح و الثقة في النفس عند المرؤوسين <sup>1</sup>.
- \_ إسهام العاملين في عملية التواصل بمناقشتهم للرسالة و المعلومات و التوجيهات و شرح وجهة نظرهم
- \_ التوفيق بين المعلومات و حاجات الأفراد .
- \_ تنظيم تدفق المعلومات <sup>2</sup>.
- \_ كبح الانفعالات السلبية .
- \_ أن تتم عملية التواصل وفقا للتسلسل التنظيمي .
- \_ متابعة المرسل إليه من خلال ملاحظة تصرفاته عند تنفيذ مضمون الرسالة لتحقيق هدفها <sup>3</sup>.
- \_ ينبغي أن تتضمن الرسالة الصراحة و الصدق، لكي تتوفر الثقة و الصدق بين المرسل الرسالة و مستقبلها .
- \_ أن تكون هناك معرفة تامة بالبيانات و التوجيهات المراد إيصالها ، كون الاتصال يتطلب الفهم و الإدراك العميقين لكي يكون فعال .
- \_ ضرورة تدريب العاملين على تقبل تنوع الثقافات و اختلافها للتغلب على سوء الفهم ، ذلك سيساعد على تحسين التواصل داخل المجموعة و زيادة الأداء <sup>4</sup>.

1\_ عبد العزيز صالح حبتور: أصول و مبادئ الإدارة العامة ، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2000، ص 168

2\_ شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان، 2010، ص 367.

3\_ ضرار العتيبي و آخرون: العملية الإدارية\_ مبادئ و أصول و علم و فن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2007، ص 213 .

4\_ بشير العلق: الإدارة الحديثة\_ نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص 311، 310

## الفصل الأول : الاتصال الإداري

---

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا باستعراض متغير الاتصال الإداري كما هو متناول في التراث النظري، ومنه يمكن القول أن الاتصال الإداري عملية جد ضرورية و حيوية داخل المؤسسة ، و تشكل إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية ، و الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية في أي منظمة ، و جسر الموصول بينها و بين العاملين ، و بينهم و بين العالم الخارجي، و تبرز أهميته في كونه يمثل عصب العمليات الإدارية ، و يؤدي دورا مهما و حيويا في حياة المؤسسات الإدارية ، و متطلب حتمي لاي تنظيم من خلال عمله على خلق التفاعل و الديناميكية بين أجزاء التنظيم ككل .

الفصل الثاني :

الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

---

تمهيد :

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية التي شغلت بال المفكرين و الباحثين في مختلف المجالات ، و خاصة مجال الإدارة و سلوك الإداري ، حيث اجمعوا على أن الاهتمام بأداء العنصر البشري و العناية به له اثر كبير على إنتاجية المؤسسة ، فامتلاك قوى نشطة و فعالية يساعد على تحقيق الميزة التنافسية و نيل مكانة مرموقة في سوق الأعمال ، كما يساعد على تجسيد الأهداف المخطط لها بأقل جهد و بأقل تكلفة ، و بما أن الأداء الوظيفي عبارة عن مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها العاملين داخل حيز عملهم ، لتحقيق غاياتهم الذاتية و الغايات العامة للمؤسسة ، فان تقييم أدائهم أصبح من الضروريات التي لا بد منها ، للكشف عن مكانم القوة و الضعف في الأداء الوظيفي للعاملين ، و معالجتها و لتحسين أدائهم و تحفيز الموظفين و دفعهم للاجتهاد و الجد للوصول إلى مستويات عالية من الانجاز .  
و عليه سيتم التطرق في هذا المحور إلى ماهية الأداء الوظيفي و أهم العناصر المكونة له .

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الأول : تعريف الأداء الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي ونذكر منها :

\_ يعرفه عاشور على انه : قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا القول أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذولة ، نوعية الجهد و نمط الأداء تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد المواصفات تتسم بالدقة و الجودة ، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله <sup>1</sup>.

\_ و يعرفه آخرون : على انه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة <sup>2</sup>.

\_ يعرفه آخرون : على انه جهد منسق القيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ، اقصر وقت و اقل تكلفة <sup>3</sup>.

يعرفه آخرون: على انه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات التقنية التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة "

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين ، و هو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة <sup>4</sup>.

1\_عاشور احمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005. ص ص 25\_26

2\_ العميرة محمد بن عبد العزيز:علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية تأليف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص51

3\_الخليفة زياد سعيد:الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007. ص 34

4\_ البراهيم فيصل بن فهد بن محمد:العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008، ص 38

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي عناصر وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر في الآتي :

1\_ الموظف وكفاءته : وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع ، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم .

وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف ، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه ، وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالي تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة.

2\_ العمل ومتطلباته : وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف ، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد ، ويحتوي على عناصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه ، وتشمل أياً الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الانجاز والتحرير من الأخطاء.<sup>2</sup>

3\_ البيئة التنظيمية ومركبتها : وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، الحضارية والسياسية والقانونية.<sup>1</sup>

1\_ محمد بن عبد الله العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص 74.75

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : محددات الأداء الوظيفي : و من بين هذه المحددات نذكر ما يلي :

1\_ الجهد : وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم و الحافز و الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته ، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب، و أن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل و تثبيطه عوامل أخرى ، مما ينعكس على الأداء، لذلك يكون الجهد من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.<sup>1</sup>

2\_ القدرات : وهي تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة و أحيانا تسمى بالكفاءات أو السمات الشخصية ، كالقدرة التحمل و سرعة البديهة، و التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما ، وهي كذلك تؤثر مباشرة في الأداء و أنها كذلك تعتبر من محددات الأداء الوظيفي .

3\_ المثابرة و الوثوق : و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه .<sup>2</sup>

4\_ إدراك الدور: و يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إي توجه جهد العامل، بمعنى أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم ب هاو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها .

5\_ المحددات الخارجية : فهي تشير إلى أن هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر في الأداء و تتمثل فيما يلي :

\_ متطلبات العمل : و هي تتعلق بالواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات المأمولة من العامل، و كذلك الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله.

\_ البيئة التنظيمية : فكل ما تشمله البيئة التنظيمية من أنظمة إدارية و مناخ العمل و الإشراف و توفر الموارد و الهيكل التنظيمي و غيره من العوامل في البيئة التنظيمية فهي تعمل أما على تثبيط أو تحفيز العامل و بالتالي جودة أدائه.<sup>3</sup>

1\_ عبد البارى إبراهيم دة:تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 ، ص 96

2\_ المحاسنة إبراهيم :إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان . الأردن ، 2013 ، ص. 113.

3\_ العماج محمود :ضغوط علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين،رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2002\_2003 ، ص 76

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الرابع : معايير الأداء الوظيفي :

و توضح معايير الأداء بغرض المراقبة المستمرة للأداء الوظيفي للتعرف على أي خلل على مستوى الأداء لمعالجته ، وتنحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي :

\_ الجودة : هو الحكم على درجة الإتقان و جودة المنتج ، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، وهذا ما يتطلب وجود معيار لدى الرؤساء للاحتكام إليه.<sup>1</sup>

\_ الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء إمكانيات وقدرات الأفراد و الذي لا يقل أيضا عن إمكانياتهم و قدراتهم حتى لا يحدث بطء في الأداء

\_ الوقت : هو مورد غير قابل للتجديد لذلك يتحتم استغلاله .

\_ الإجراءات : هي خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب عملها ، و يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح استخدامها لتحقيق الأهداف و انجاز العمل.

\_ النوعية : و هو مستوى الجودة في انجاز العمل ، و مدى خلو الأداء من الأخطاء و مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة.<sup>2</sup>

وكما يوجد هناك معايير أخرى للأداء الوظيفي الفعال و هي ما يلي :

\_ التوافق الاستراتيجي : و هو مدى إمكانية إدارة الأداء في تمييز الأداء الوظيفي الذي يتوافق و ينسجم مع استراتيجيات و أهداف و ثقافة المنظمة .

\_ الصلاحية : هو المدى الذي يمكن من قياس الإبعاد ذات العلاقة الجيدة بالأداء و المعيار الذي يتسم بالصلاحية ، و هو الذي يقلل من الفساد قدر الإمكان .

\_ الاعتمادية : و يعني توافق العناصر كلها أو الأبعاد الداخلية للقياس ، أي مدى الاتساق الذين يقيمون به الأداء الوظيفي للعاملين .

\_ القبول : و هو مدى قبول الأفراد المستخدمين للقياس و اقتناعهم به في الواقع.<sup>3</sup>

1\_ عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد 5، 2015 ، ص 68 .

2\_ بورقعة فاطمة-رزين عكاشة: تأثير الرضا الوظيفي على الأداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر للوحدة الولانية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 13 ن العدد 2، 2020 ، ص 951

3\_ عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط 1، عمان، 2010، ص 224، 225



## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

و باستخدام هذه المعايير المحددة للأداء الوظيفي يمكن من :

- \_ توفير الحماية للمنظمة وللعاملين فيها ، و مستوى النشاط و الفعاليات و جداول الوقت الموضوعية.
- \_ يساعد على إبقاء المنظمة في العمل ، و ذلك لوجود العديد من القوانين التي تعتبر معايير يجب مراعاتها .
- \_ إعطاء فكرة عن مدى نجاح العامل في انجاز المهام و الواجبات المطلوبة منه .
- \_ إعطاء مجال أوسع لمعرفة مواطن الخلل، و عليه إعطاء فرصة للتطوير و حل أية مشكلة تواجه منفذ العمل و تقلل من فعاليته<sup>1</sup>.

المبحث الخامس : أبعاد الأداء الوظيفي :

\_ البعد التنظيمي :

هو الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغرض تحقيق أهدافها ، و بعدها يكون للمؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء ، و هذا القياس يتعلق بالهيكل التنظيمية ، و عليه يمكن للمؤسسة أن تصل إلى مستوى آخر من الفعالية ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عما يتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

\_ البعد الاجتماعي :

و يوضح مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم و الذي يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم و يتجلى دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يؤثر سلبا على المدى البعيد ، في حال إهمال المؤسسة للجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، و اقتصرها على تحقيق الجانب الاقتصادي ، لذلك يجب إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، و لكل ماله صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .

\_ البعد الاقتصادي : يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين<sup>3</sup>.

1\_ فيصل عبد الرؤوف الرحلة\_مریم بوخلوه:تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم و أساليب القياس و النماذج، عمان، 2001، ص 113

2\_ شاذي فاطمة-مجاهدي الطاهر:فعالية أنماط الاتصال التنظيمي و علاقة بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية،مجلة انسة للبحوث و الدراسات،المجلد 7،

العدد 2، الجزائر، 2016، ص 29

3\_عتيقة حرابرية ، المرجع السابق ، ص 68 .

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث السادس: أهمية الأداء الوظيفي : للأداء الوظيفي أهمية كبيرة ونذكر منها ما يلي :

- \_ يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة .
- \_ الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة .
- \_ يساهم في استمرارية بقاء المنظمة في المستوى من خلال استمرار تحسين أداء المنظمة في السوق.
- \_ يساهم في اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>
- \_ يعتبر أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة .
- \_ الأداء الوظيفي يحقق النجاح و التقدم و يعد مؤشر استقرار المنظمة و فعاليتها .
- \_ يساعد المنظمة على تخطي مراحل النمو و الدخول في المراحل المتقدمة .
- \_ الأداء الوظيفي يساعد على تفعيل إنتاجية العنصر البشري و الوصول إلى غايات المنظمة بأفضل فعالية و قدرة و اقل تكلفة و أكثر ربح .
- \_ الأداء الوظيفي يعكس قدرات و دوافع المرؤوسين و قدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا .
- \_ يحقق أهداف المنظمة .<sup>2</sup>
- \_ يحول المدخلات إلى مخرجات .
- \_ يعد الأداء الوظيفي مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و المستقبل .
- \_ احد العوامل الهامة التي تساعد المسؤول على تقييم المنظمة التي يشرف عليها .

و هذا ما يبين الاهتمام الكبير الذي يحظى به الأداء الوظيفي في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها و هذا لأهميته التي لا يمكن إنكارها، و مساهمته الفعالة في تحقيق النجاح و التنمية الاقتصادية.<sup>3</sup>

1\_ محمد بن سعد أبو حميد: اثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية، 2020، ص 638 .

2\_ عبد الحميد بورحمة-بودراع أمينة: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة لاجتهاد للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد 8، الجزائر، ص 102، 103 .

3\_ بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، 2014، ص 62 .

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث السابع: تقييم الأداء الوظيفي :

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة والمدراء والأفراد العاملين فيما يلي :

### 1\_ بالنسبة للمنظمة :

\_ إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي لتفادي شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

\_ رفع مستوى أداء الموظفين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق التقدم و التطور.

\_ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء دقيقة .

\_ التحقق من معايير الجودة للإنتاج ، و مدى مطابقته للمواصفات المحددة .

\_ يوضح سير العمليات الإنتاجية.<sup>1</sup>

### 2\_ بالنسبة للمدراء :

\_ إعادة النظر في سياسات و أساليب اختيار الأفراد .

\_ يزود المديرين بمعلومات واقعية عن أداء الموظفين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم .

\_ يساعد في تحديد مدى فعالية المديرين في تطوير الأفراد العاملين تحت إشرافهم.<sup>2</sup>

### 3\_ بالنسبة للأفراد العاملين :

\_ يشعر العاملون بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه العمل الذي يقومون بيه .

\_ يزيد من انتماء الفرد للجهة التي يعمل فيها و يحفزهم على المساهمة في تحقيق الأهداف المخطط لها .

\_ يحسن من الأداء المستقبلي للفرد .

\_ يزيد من دافعية العاملين للوصول لمستويات أعلى من الأداء.<sup>3</sup>

1. زاهية توام-لطيفة كلاخي: اثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 651

2. هشام حمدي رضا: تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، ط 11، عمان، 2010 ، ص ص 134، 135

3. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون: إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007 ، ص 239

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الثامن : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي : وهي كالتالي :

\_ التوظيف : من الضروري توظيف العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة ، وتوظيف الكفاءات التي تزيد من المردودية الكلية للأداء.

\_ التكوين : من خلال تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال تزويدها بالمعلومات والمعارف التي تحسن من أدائهم .

\_ التنظيم : وذلك من خلال التقسيم الجيد للمهام والمسؤوليات للحد من الصراعات وخلق الفعالية في العمل .

\_ التكنولوجيا : من خلال استعمال معدات وآلات تتماشى مع طبيعة العمل وتساعد العامل في أداء مهامه .

\_ ظروف العمل : تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل وعلى أدائه .

\_ الصراعات العمالية الفردية و الجماعية : فكلما اشتدت الصراعات العمالية كلما انخفض الأداء و انخفضت نسبة تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

كما يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في ثلاث مجموعات وهي :

1\_ العوامل المتعلقة بالوظيفة : ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة من حيث طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار و المستوى التنظيمي للوظيفة ، كما ترتبط كذلك بانجاز العامل للوظيفة و التي تتأثر بالأجر و الحوافز المادية و المعنوية و الترقية و الشعور بالسلامة المهنية .

2\_ العوامل المتعلقة بالمؤسسة : يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي و تتعلق هذه العوامل بمدى و توقيت العمل الرسمي ، ظروف العمل و نمط الإشراف و القيادة و القواعد و القوانين التنظيمية للعمل .

3\_ العوامل المتعلقة بالبيئة : هي العوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة ، و الذي يؤثر على العاملين و على أداء الوظيفي و تتعلق بمدى رضا العاملين عن الحياة و نظرة المجتمع إليه ، و كذلك الانتماء الديموغرافي و الاختلاف في الجنسية بين العمال.<sup>2</sup>

1\_ باديس بوخلوه-مرم بوخلوه: أثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 2021، 1، ص، ص، 277، 278.

2\_ فاضل فايزة\_ سعدون سمية: الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة روافد، العدد 1، 2017 ، ص ص 10، 11.

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث التاسع:تحسين الأداء الوظيفي : لكي نحسن من الأداء الوظيفي نتبع ما يلي :

\_ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء من خلال تحديد أسباب الانحراف في الأداء الوظيفي للعاملين عن الأداء المعياري .

\_ تطوير خطة عمل للوصول الى حلول و ذلك للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها عن طريق التعاون بين الإدارة و العاملين و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء ،كون أن اللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل يساهم في اقتراح حلول مقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الادعاء<sup>1</sup>.

كما يشمل تحسين الأداء ما يلي :

\_ علاج القصور و الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف .

\_ علاج القصور في مدخلات ، أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء .

\_ توزيع العمل على العاملين حسب مهاراتهم .

\_ تحسين بيئة العمل المحيطة بالعاملين أثناء تأدية مهامهم .

\_ توفير العوامل الفنية مع تكنولوجيا و آلات ووسائل الاتصال .

\_ المكافآت و الجزاءات و الترقيات و نقاط القوة و الضعف لدى الفرد .

\_ إمكانيات الشخص الفنية التي تساعد على تنمية مهاراته و زيادة إنتاجية<sup>2</sup> .

1 \_ بوسمنا أمال \_ صفاري أسماء:دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،المجلد 8 ،العدد 1، الجزائر،2022،ص 972

2 \_ حماش علي : تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8،الجزائر نص ص 104،105

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث العاشر: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي : وهي كالآتي :

\_ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيا إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين ا وان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء ، و من هذه الأسباب الدوافع و القبليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجيات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا او إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ، و نوعية الإشراف ، و نوعية التدريب و ظروف العمل ..... الخ.

\_ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء .

\_ الاتصالات المباشرة :

إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و إنما الاتصال المناسب<sup>1</sup>.

1\_ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، ط 1 ، 2003 ، ص .ص.158، 157.

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الحادي عشر: علاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي :

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها ، فالاتصال الذي يسهل في توجيه العاملين لانجاز الأعمال المنوط بهم و من تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي :

\_ تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه و فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ، أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي .

\_ فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للمنظيم و هي تعد فعالية و مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد، حيث أن استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعالية و تنمي روح التعاون و التقارب و الانسجام بين العاملين .

\_ إن أنماط الاتصال السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم لإبداع و الابتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات و تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل ، إذ أنها تؤثر و تتأثر به عادة و التي من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم و أدائهم في مجمل العمليات الهادفة .

\_ يلعب الاتصال دورا هاما داخل المنظمة و التي تعمل على تدفق المعلومات و ترفع من كفاءة للاتصالات العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة .

\_ إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر من العمل ، فالفرد يستطيع ان يفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدورا الآخرين ، مما يشجع على التعاون و التنسيق حيث أن الاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل و الأداء.

\_ يمثل الهدف الرئيسي لاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد و العمال على تحريك و تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في نقل المعلومات و التأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد و التنسيق بين جهودهم و تحفيزهم لعمل .

\_ يساعد الاتصال العاملين في المنظمة من التعرف على آخر التطورات التي تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله انه يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.<sup>1</sup>

1- بن عسو وسيلة، عرف، حبيبة: الاتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر: تخصص علم الاجتماع تنظيم و

عمل : جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015، ص.ص 72 ، 73.

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

---

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا المحور يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعبر عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة ، وذلك من خلال القيام بالواجبات والمسؤوليات الموكلة لهم بالشكل المطلوب ، ولا يتم ذلك إلا في بيئة ايجابية مهيأة و ملائمة للعمل ، وعلى هذا الأساس تطرقنا إلى ماهية الأداء الوظيفي،متناولين فيه أهميته و عناصره ،و محدداته و أبعاده و معاييره و العوامل المؤثرة فيه، و تحسين كفاءته .



الفصل الثالث

الجانب التطبيقية

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

---

تمهيد

بعدها تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة، و جمع المعلومات المتعلقة بالاتصال الإداري و الأداء الوظيفي ، سنحاول في هذا الفصل استعراض الجانب التطبيقي للدراسة و الذي يعتبر بمثابة حلقة وصل بين كلا الجانبين ، سيتم فيه توضيح أهم الإجراءات المنهجية و الخطوات العلمية، التي تسمح بالحصول على البيانات اللازمة من اجل التوصل إلى نتائج دقيقة و صحيحة لهذه الدراسة و لتحقيق ذلك سنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة موضحين فيها المجال المكاني و الزمني و البشري ، منهج الدراسة، كذلك أدوات جمع البيانات .

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

### المبحث الأول : الدراسة الميدانية

أين تمت الزيارة الاستطلاعية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي علي وولاية مستغانم، حيث مثلت المرحلة الأولى من دراستنا الميدانية والتي غايتها التعرف على الواقع الميداني للبحث قبل الخوض في تفاصيله وعن بعض النقاط الغامضة فيما يتعلق بالمفاهيم المستعملة ، بحيث يتسنى لنا من خلال هذه المبادرة التعرف عن قرب على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، و معرفة مختلف مصالحتها .

كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين فيها و معرفة مسؤوليتهم بها ، و قمنا بطرح عدة أسئلة لهم تتعلق بالاتصالات الإدارية و أنواعها و عوائقها .

### المبحث الثاني: مجالات الدراسة:

#### أولا \_ المجال الزمني :

يتضمن المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها الى الميدان ، ومن المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة و أهدافها ، و عليه فقد تمت الدراسة الميدانية من 28 افريل 2024 إلى غاية 23 ماي 2024

و خلال هذه الفترة ، قام فيها الباحث أولا بزيارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي و إجراء بعض المقابلات ثم تطبيق الاستمارة التجريبية على مجموعة من العمال بالإدارة المؤسسة .

#### ثانيا \_ المجال المكاني :

يتمثل المجال المكاني في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي علي بولاية مستغانم حيث تحتوي على مراكز صحية و الوحدات علاجية .

و تعمل هذه الهياكل على تقديم الخدمات للمريض في سائر الأيام و محاولة تقديم الإرشادات و النصائح الصحية للوقاية من العلاج .

### المبحث الثالث : نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي :

تقع دائرة سيدي علي على بعد 45 كلم شرق ولاية مستغانم، و تعتبر المقر الرئيسي لهذا القطاع الذي يعطي الحاجيات الصحية لسكانها و التي تقدر بـ 56216 نسمة ، بمساحة إجمالية تقدر بـ 389 كلم<sup>2</sup> ، حيث أنشأت المؤسسة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140 / 07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء و تنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و المؤسسات العمومية الاستشفائية ، تهدف إلى متابعة البرامج للصحة و الوقاية من العديد من الأمراض ، و هي تغطي كل الخريطة الصحية لدائرة سيدي علي .

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً: تعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي :

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المادي و توضع تحت الوصاية الوالي حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموع عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج و المسماة " بدري الزورقي " افتتحت سنة 2008 . فهي مؤسسة تتمحور في موقع استراتيجي هام بالنسبة للبلدية ، حيث تقع شمال غرب بلدية سيدي علي في وسط المدينة ، الموجودة بجانب الطريق الوطني المؤدي إلى مدينة مستغانم، تغطي فئة من السكان حيث تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من سكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي من أربعة عشر (14) هيكل صحي و هي كالتالي : عيادتين متعددة الخدمات 13 قاعة علاج و تكون موزعة على النحو التالي :

1\_ بلدية سيدي علي : و التي تحتوي على عيادة متعددة الخدمات و التي تتمثل في :

المقر الإداري و وحدة المراقبة من الأمراض الجهاز التنفسي ، مصلحة طب العمل، مصلحة الفحص الأخصائي، وحدة متابعة المرأة الحامل ، وحدة المخبر وكذا وحدة الأشعة و وحدة الأمراض العقلية ، وحدة الفحص النفساني العيادي، مصلحة طب الأسنان ، نقطة المناوبة.

اما في ما يخص المقر الإداري فتتمثل في وحدة الوقاية الأوبئة و تتمثل قاعات العلاج في كاستور، نعيمية 1، أولاد بوزيان ، مزيلة ، حدادشة .

2\_ عيادات متعددة الخدمات اولاد مع الله: ملالحة ، عين يعقوب ، سيدي مسعود.

3\_ قاعة العلاج تازقايت : عين تونين ، سيدي عبد القادر ، أولاد بودنة ، عماريش .

ثانيا : نشاط المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :

فالمؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية و البشرية اجتمعت لغرض وهدف واحد ، وهذا في أحسن الظروف الاقتصادية لأمالك و الخدمات الموجه لإرضاء الحاجيات المادية لإنسان فهي تعمل على تقديم خدمات متمحورة أغلبيتها في تقديم إسعافات، كما تحتوي على العديد من المصالح متخصصة في كل المجالات و يمكن حصر هذه المهام فيما يلي :

\_ طب عام، طب نفسي، أمراض السكري، و الضغط الدموي .

\_ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

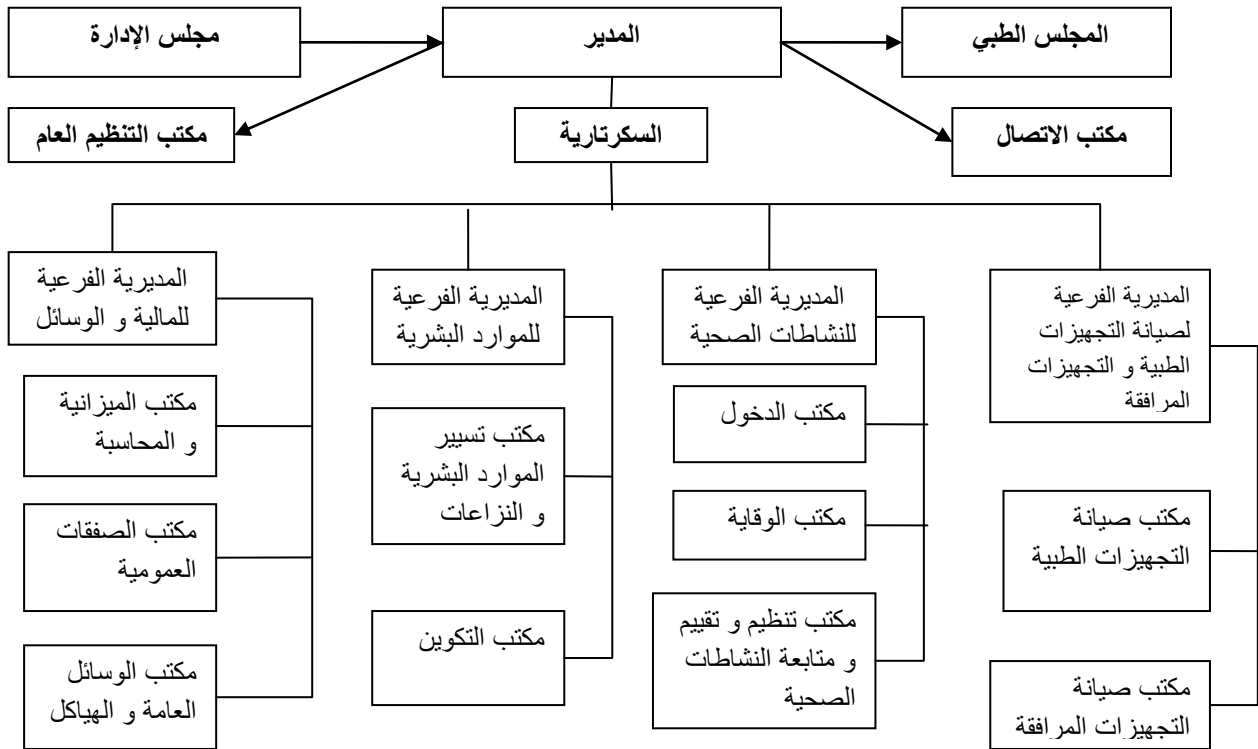
## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

حيث يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها المدير، بالإضافة إلى مجلس طبي استشاري .

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و شرحه :

أن الهيكل التنظيمي يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية أو مؤسسة عمومية بحيث تكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من جانبين أساسيين ، الجانب الإداري و الجانب الطبي و هما اللذان يديرها و يسيرها مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة و تنتهي مهامه بنفس الشكل و يساعد في تأدية مهامه أربعة مديرين مساعدين يكلفون على التوالي : المدير الفرعي للمالية و الوسائل ، المدير الفرعي للموارد البشرية ، المدير الفرعي للنشاطات الصحية و كذلك المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرفقة ، يعينون بقرار من الوزير الصحة باقتراح من مدير المؤسسة و لكن يعتبر المدير هو المشرف الرئيسي على تسيير شؤون المؤسسة إدارية و تقنية و اتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة الصحية .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي علي



الشكل رقم 07: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي علي

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

رابعاً :مصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي :

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي كغيرها من المؤسسات حيث نجد بأنها تشمل وجود هيكل تنظيمي و قوانين و أنظمة و تعليمات، كما تعمل على تقديم خدمات طبية و تمريضية و خدمات طبية مساعدة أخرى كالأشعة و المخبر و العلاجات المختلفة و ما عليه فهو قطاع تابع لوزارة الصحة حيث أن المؤسسة تتفرع إلى مكاتب مختصة و مجالس و التي تتمثل في :

### 1\_ المجلس الإداري :

يظم المجلس الإداري 11 عضواً معينين لعهددة مدتها ثلاث سنوات (03) قابلة للتجديد بقرار من الوالي و باقتراح من السلطات التي ينتمون إليها، و يجتمع هذا الأخير في دورة عادية كل 06 أشهر ، و في دورة استثنائية إذا اقتضى الأمر بطلب من رئيس أو من أعضائه ، و يتولى المدير أمانة الجلسات و يتدخل بصفة استشاري ، و يتداول مجلس الإدارة المواضيع التالية :

\_ المصادقة على مشروع ميزانية المؤسسة .

\_ الحسابات التقديرية .

\_ مشاريع الاستثمار و برامج صيانة البنيات و التجهيزات .

و أما في ما يخص أعضاء المجلس الإداري تتكون من :

\_ ممثل عن الوالي رئيساً

\_ ممثل عن مجلس الشعبي الولائي

\_ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي

\_ رئيس مجلس الطبي

\_ ممثل المستخدمين الطبيين (منتخب من طرف نظراؤه)

\_ ممثل العمال

\_ ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة

\_ ممثل عن إدارة المالية

\_ ممثل التأمينات الاجتماعية

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

\_ ممثل التأمينات الاقتصادية

\_ مدير المؤسسة (يتولى أمانة المجلس )

يمكن للمجلس الإداري أن يستعين بأي شخص آخر من شأنه أن يساهم باقتراحات أو استشارات تقنية.

### 2\_ المجلس الطبي :

فحسب المادة 01 من القانون الداخلية للمؤسسة من الباب المختص بالإدارة و يتمثل في إنشاء مجلس الطبي بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم و تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية و يتم تداول بحمل النشاط التقني للمؤسسة .

### 3\_ المدير :

يعين المدير و تنتهي مهامه بقرار من وزير المكلف بالصحة و يساعده في تأدية مهامه مديرون مساعدون و يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة، كما يمكن القول ان للمدير كافة المسؤوليات حسب نص المادة 01 من قانون الداخلية للمؤسسة ، فهو مكلف بتنفيذ قرارات المجلس الإداري المقبولة قانونيا للمؤسسة لضمان النظام الداخلي ، يستعمل كل حقوقه من اجل حفظ الممتلكات المؤسسة ، و يعتبر الأمر بالصرف ، و يمثل المؤسسة أمام السلطات القضائية، المدنية، و الإدارية، و يستعمل السلطة السلمية على كافة المؤسسة و يسهر على السير الحسن لاستعمالها و له صفة المستخدمين .

4\_ مكتب الاتصال و التنظيم العام : و التي تتمثل في الأمانة العامة و هي همزة وصل بين المدير (المسؤول الأول) و بين كافة العمال المؤسسة و المصالح الأخرى حيث تتميز بالأمانة و سر المهنة .

5\_ مفهوم المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية : و تنقسم إلى:

\_ مكتب تسيير الموارد البشرية و النزاعات :

ففي هذا المكتب يتم تسيير كامل ملفات عمال المؤسسة من يوم التحاق العامل بالمؤسسة إلى غاية تقاعد مرورا بالترسم و زيادة الدرجات ، كما يتم فيه توجيه العمال على حسب احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى تحديد ذلك داخل المؤسسة و يتمثل مهام هذا المكتب بحل النزاعات بين العمال و تسوية أوضاعهم قانونية للعمال و انشغالهم المهنية بالإضافة إلى تسيير العطل المرضية .

\_ مكتب التكوين : يتم في هذا المكتب تسجيل كل التكوينات التي يقوم بها العمال سواء داخل أو خارجها و يكون هذا أما لاكتساب خبرة في مجال العمل أو لأجل ترقية في منصب أعلى .

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

6\_ مفهوم المديرية الفرعية للمالية والوسائل : وينقسم إلى :

\_ مكتب الميزانية المحاسبية :

فهي تقوم بترتيب وتنظيم الرواتب للعمال و يتم فيه توضيح توقعات العام المقبل وعند صدور الميزانية تقوم بتقسيم الميزانية إلى مادتين الإيرادات والنفقات ، كما تخطط من طرف مجلس الإدارة وذلك قبل المصادقة عليها ثم تقوم بتسيير الميزانية وتحسينها إلى حسب الاعتمادات المالية التي أعطيت في الميزانية .

\_ مكتب الصفقات العمومية : قبل بداية كل سنة يتم وضع دفتر الشروط تصفية المؤسسة للموردين الراغبين في العمل معها حيث يتم فيه تحديد ووضوح حتى تسيير المرور بكل شفافية وبعدها يتم الإعلان عن الاستشارة وذلك بتوضيح العناوين فيها بالإضافة إلى ملف الاشتراك وتاريخ الإيداع سيتم الإعلان عن هذه الصفقات أو الاستشارة أما في الجرائد أو الانترنت أو عرضها على مختلف المؤسسات الأخرى .

\_ مكتب الوسائل العامة والهيكل : وهي المهام التي يقوم بها المدير المالية والوسائل والتي تتمثل في:

\_ تسيير حظيرة السيارات

\_ تسيير عمال الأمن

\_ تسيير عمال النظافة

\_ تسيير عمال الصيانة

\_ الجرد

7\_ المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : وهي بدورها تنقسم إلى :

\_ مصلحة الوقاية :

يتم في هذه المصلحة الوقاية والمتابعة كل جديد فيما يخص المدني من انتشار الأمراض عن طريق التوعية والعلاج المسبق فمثلا هذه المصلحة يتم تسيير لقاح الأطفال من اجل الوقاية، وتلقيح كبار السن و أصحاب الحج والعمرة ، كما يتم المعاينة المياه الصالحة للشرب وأيضا نجد بها وحدة لمكافحة التدخين .

\_ مكتب تنظيم وتقييم ومتابعة النشاطات الصحية :

ففي هذا المكتب يتم إحصاء كل ما تقوم به المؤسسة في المجال الصحي وتتمثل :

\_ جدول عمل الأطباء والممرضين

\_ جدول المناوبة



## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

8\_ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة لها :

ففي هذا المكتب يتم تسجيل كل التجهيزات الطبية الموجودة لدى المؤسسة و يقوم بمتابعتها حيث يتم استدعاء خبير في الصيانة أو تتسنى من اجل إصلاحها في اقصر الأجال .

المبحث الرابع \_ المنهج المستخدم :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تجميع الحقائق و المعلومات ثم مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة و يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا لسهولة استخدامها و شموليتها في الإحاطة بالظاهرة المدروسة من اجل تحليلها و إعطاء نتائج واضحة للدراسة .

المبحث الخامس : خطوات الدراسة الإجرائية:

أولا : الحدود البشرية للدراسة :

محل إجرائنا للدراسة الميدانية هو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي علي ولاية مستغانم ، حيث تتكون هذه الأخيرة من عدة موظفين في كل المستويات المهنية، و قد اقتصرت دراستنا على الموظفين الإداريين بهذه المؤسسة و التي تم توزيع عليهم بطاقة الاستبيان و كان عددهم 30 موظف إداري .

ثانيا : عينة الدراسة :

قمنا بمسح شامل لمجتمع البحث ، و المتمثل في 30 موظف إداري لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، و بعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 30 استبيان من مجموع 30 استبيان موزع على مجتمع البحث، و عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 29 استبيان ، ما نسبته 80 % و هي نسبة جيدة .

المبحث السادس \_ أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جميع الحقائق و يتوقف صدق و دقة النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة و درجة مصداقيتها ، و قد حاولنا استخدام بعض الأدوات التي تمكننا من الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة و موضوعية و ذلك حسب طبيعة الموضوع و كيفية استجابة المبحوثين و قد اعتمدنا على :

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

أولا \_ استمارة الاستبيان :

تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات شيوعا و استخداما في البحوث الاجتماعية كونها وسيلة تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة و هي اقل تكلفة و فيها اختصار للجهد بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائية .

و تعرف على أنها : مجموعة الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو "يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها ، لكنها غير مدعمة بحقائق.

و قد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين ، يتضمن المحور الأول إلى البيانات الشخصية لأفراد العينة

( العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، المنصب)، أما المحور الثاني تضمن تحليل أسئلة الاستبيان و هي مقسمة إلى أربعة فرضيات تم المناقشة عليها ، و تحتوي كل فرضية إلى ثلاثة أسئلة مقدمة إلى أفراد العينة من اجل الإجابة عليها ، الفرضية الأولى و هي يساهم الاتصال الإداري الجيد في نجاح عملية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، الفرضية الثانية و هي تساهم وسائل الاتصال المتعددة داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي بها، أما الفرضية الثالثة فهي تعتبر معوقات الاتصال الإداري الحاجز الذي يهدد العملية الاتصالية في إدارة المؤسسة ، أما الفرضية الأخيرة و الرابعة فتضمن الاتصال الإداري الجيد يؤثر في الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة و يلعب دورا كبيرا في تحسينه .

أما في ما يخص الأسئلة التي وظيفناها في الاستمارة هي أسئلة المغلقة و هذا بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة، يسهل تبويبها و جمعها في جداول و تحليلها.

و لتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان ، قد قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة 30 موظف ، و قد تم جمع الاستمارات بعد مدة تتراوح بين يوم إلى يومين لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ، و بعد جمع الاستبيان ، كان العائد من الاستمارات القابلة للتحليل هي 29 أي بنسبة 80 % و هي نسبة جيدة

و الجدول التالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين :

جدول رقم 01: يوضح عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين

عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات الملقاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	المجموع
30	30	00	01	29	100%

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

ثانيا \_ عينة الدراسة و خصائصها :

تحليل البيانات ، اختيار الفرضيات الدراسة ، عرض النتائج وتحليله، توصيات واقتراحات الدراسة .

ثالثا \_ عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة ، تأتي عملية تحليل البيانات المتحصل عليها وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية :

\_ عرض الجداول الإحصائية للإجابات .

\_ تمثيل الجداول بدوائر نسبية

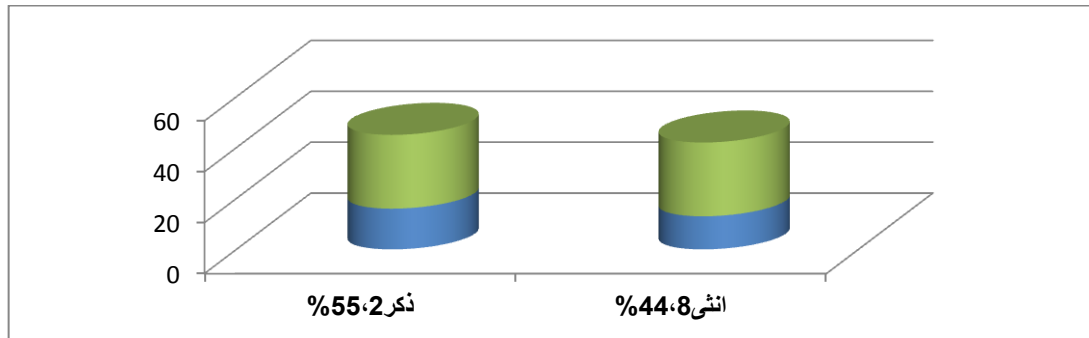
المحور الأول : البيانات الشخصية :

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة ، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل .

1\_ الجنس : يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (2) يوضح التكرارات حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55.2%	16	ذكر
44.8%	13	أنثى
100%	29	المجموع



الشكل رقم 08 : يمثل نسبة متغير الجنس

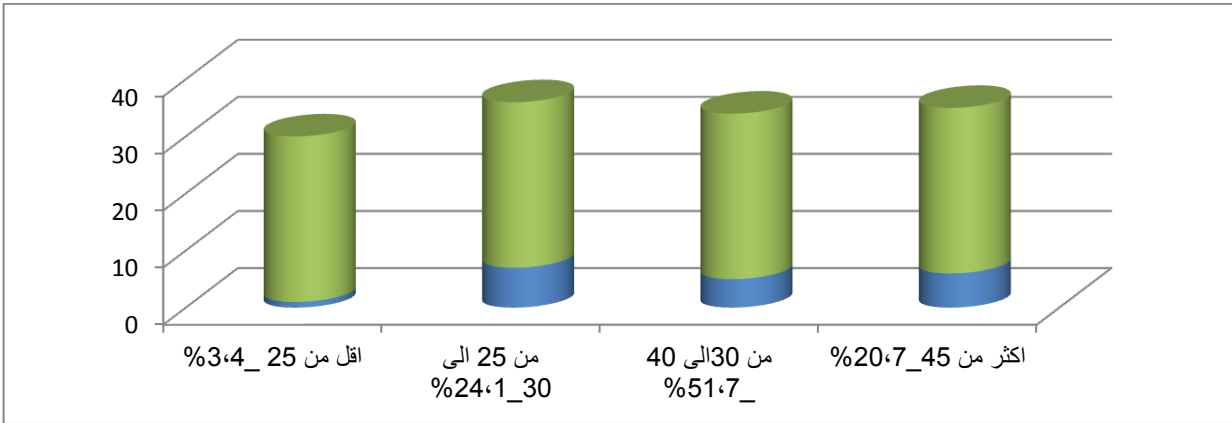
## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

نلاحظ من الجدول أعلاه وأعمدة النسبة المؤوية أن النسبة الغالبة على مجتمع العينة ذكور حيث بلغ عددهم 16 فردا أي ما نسبته 55,2% في حين بلغ عدد الإناث 13 ما يقابل 44,8%.

\_ السن : يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
3,4%	1	اقل من 25
24,1%	7	من 25_30 سنة
51,7%	15	من 30_40 سنة
20,7%	6	أكثر من 45
100%	29	المجموع



الشكل رقم 09 : يمثل توزيع حسب الفئة العمرية

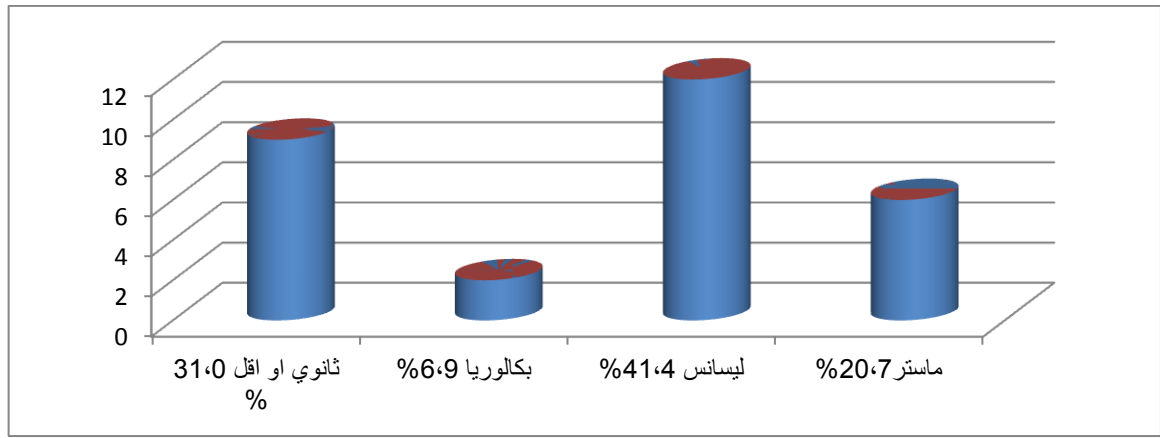
يلاحظ من الجدول أعلاه وأعمدة النسبة المؤوية يبينان أن توزيع المستجوبين حسب متغير العمر ، و بالنظر إلى التكرارات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرد ، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 30 إلى 40 سنة الذي يبلغ عددها 15 فردا والتي بلغت نسبة تواجدتها في المؤسسة بـ 51,7% وهي ما تبين العمر الطويل التي تتمتع بها المؤسسة ، في حين أن فئة اقل من 25 سنة بلغ عددها فردا واحد بنسبة 3,4% .

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

\_ المستوى التعليمي: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
31,0%	9	ثانوي أو اقل
6,9%	2	بكالوريا
41,4%	12	ليسانس
20,7%	6	ماستر
100%	29	المجموع



شكل رقم : 10 يمثل مستوى التعليمي

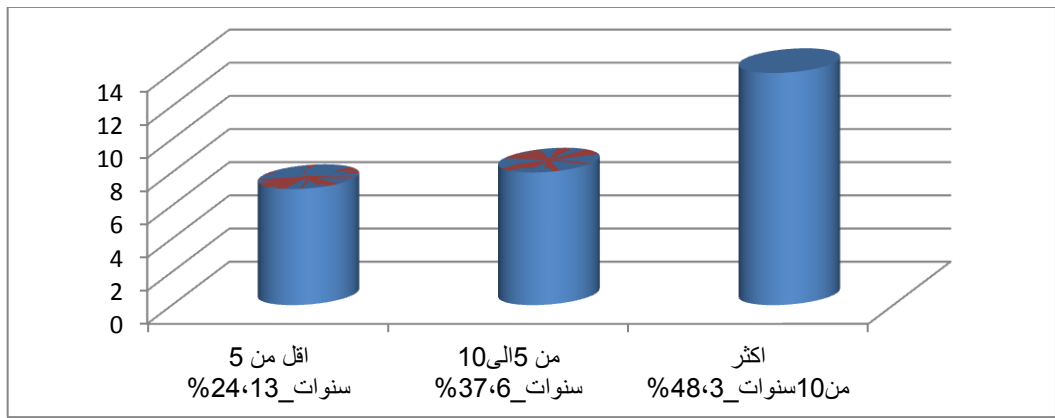
يتضح من خلال الجدول أعلاه ، وأعمدة النسبة المئوية يبينان أن توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي ، و بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً ، نلاحظ أن 12 فرد يمثلون فئة ليسانس بنسبة 41,4 % ، و 06 أفراد يمثلون فئة ماستر بنسبة 20,7 % ، في حين 9 أفراد يمثلون مستوى الثانوي او اقل بنسبة بلغت 31% ، و في الأخير فردين يمثلون فئة مستوى بكالوريا بنسبة 6,9 % ، وهذا يؤكد أن أغلبية الموظفين في المؤسسة ذات مستوى ليسانس فما فوق بنسبة 62,1% أما مستوى بكالوريا و ثانوي او اقل بنسبة 31% ، و نلاحظ أن المؤسسة تمتلك عامل بشري مؤهل يضمن لها إستمراريتها و نجاحها في تحقيق أهدافها

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

\_ الاقدمية: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
24,13%	7	اقل من 5 سنوات
27,6%	8	من 5 إلى 10 سنوات
48,3%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	29	المجموع



الشكل رقم 11: يمثل توزيع متغير على حسب الاقدمية

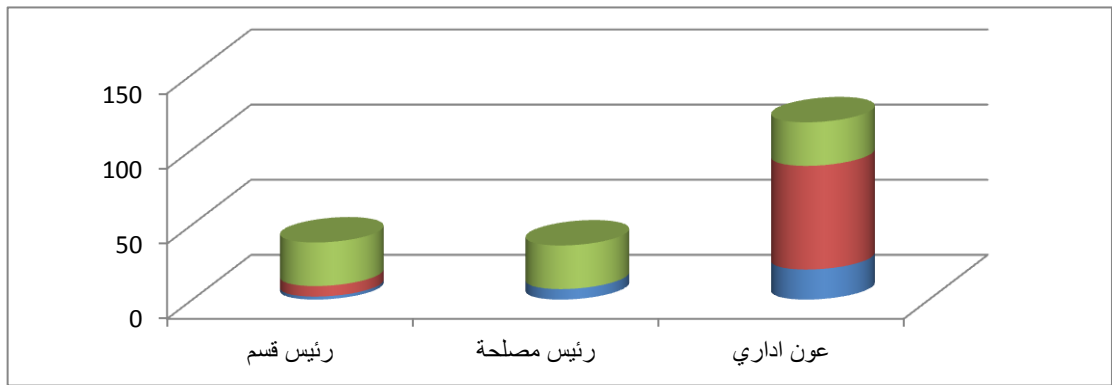
نلاحظ من الجدول علاه و أعمدة النسبة المئوية يبينان أن توزيع المستجوبين حسب متغير الاقدمية في العمل وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق الاقدمية المهنية لديهم 10 سنوات و أكثر بـ 14 فرد ما نسبته 48,3% ، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الاقدمية لديهم من 05 إلى 10 سنوات بـ 8 أفراد ما نسبته 27,6% ، حيث يشكلان معاً نسبة 75,9% وهما الموظفين الشباب و الذين لديهم خبرة في عملهم ، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الاقدمية لديهم اقل من 5 سنوات كان عدد 7 أفراد بـ نسبة 24,13% و هي خبرة بسيطة و قليلة ، وهذا ما يدل بان فئة الموظفين الشباب و ذوي الخبرة هي الفئة الغالبة في المؤسسة.

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

\_ المنصب: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب

النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
7%	2	رئيس قسم
13,24%	7	رئيس مصلحة
69%	20	عون إداري
100%	29	المجموع



الشكل رقم 12 : يمثل توزيع متغير على حسب متغير المنصب

من خلال الجدول رقم 06 و الشكل كذلك و اللذان يبينان توزيع المستجوبين حسب متغير المنصب، نلاحظ أن عدد أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً ، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون إداري قدر ب 20 فرداً ما نسبته 69% أما الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة فقد قدر عددهم ب 7 أفراد بنسبة بلغت 13,24% ، و عدد الأفراد ذوي المنصب رئيس قسم 2 فردين ما نسبته 7% ، وهذا ما يبين لنا طغيان فئة أعوان الإدارة على الفئات الأخرى و هو ما يوضح أن أعباء المؤسسة يقوم بها هؤلاء الأصناف من الموظفين الذين يقومون بجل الأعمال الإدارية للمؤسسة.

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

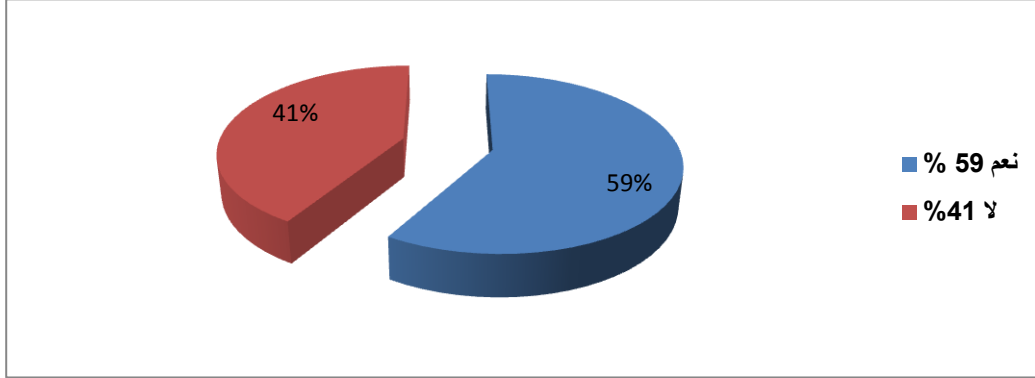
المحور الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان :

\_ الفرضية الأولى : يساهم الاتصال الإداري الجيد في نجاح عملية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

السؤال 01 : هل يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات ؟

جدول رقم (07) يوضح إجابات أفراد العينة الدراسة على السؤال الأول

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
%59	17	نعم
%41	12	لا
%100	29	الإجمالي



دائرة النسبية رقم 01 تمثل نسبة الإجابة على السؤال الأول للفرضية الأولى

من خلال الجدول ودائرة النسبية والذان يبينان توزيع الإجابات المستجوبين على السؤال رقم 01 ، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم 01 بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة مئوية بلغت 59%، أما المجموعة الثانية فتمثلت الأفراد الذي كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم 12 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 41%.

وهنا يمكن القول أن أفراد المؤسسة لهم خبرة في عملهم بحيث النسبة الكبيرة من الأفراد يقومون بالاتخاذ إجراء مسبقاً وهذا من أجل عدم الوقوع في مشكلات من الممكن توقعها وهذا يعتبر سلوك جيد و نافع للمؤسسة و الأفراد من جل التقليل من المشاكل و معالجتها في وقتها و قبل حدوثها .

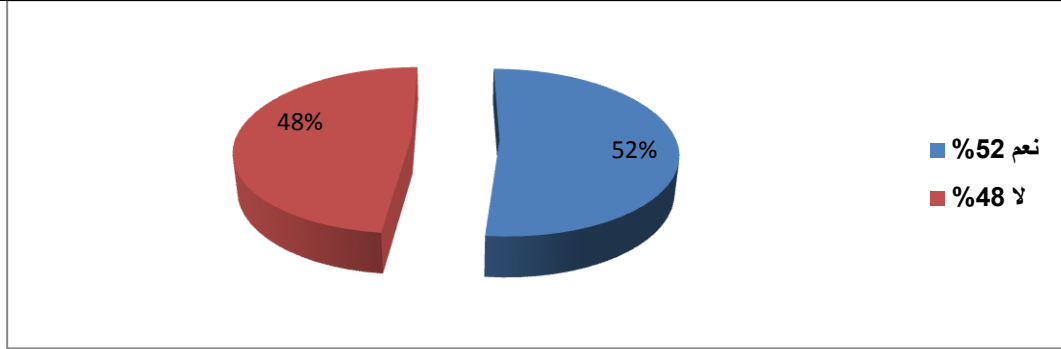


## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

\_ السؤال الثاني : هل يتفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات ؟

جدول رقم (08) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
%52	15	نعم
%48	14	لا
%100	29	الإجمالي



الدائر النسبية رقم 02 تمثل إجابات على السؤال الثاني للفرضية الأولى

من خلال الجدول و الدائرة النسبية المينان أعلاه ، و الذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 02 بالبديل "نعم" و قد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة مئوية بلغت 52 % ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم 14 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 48% .

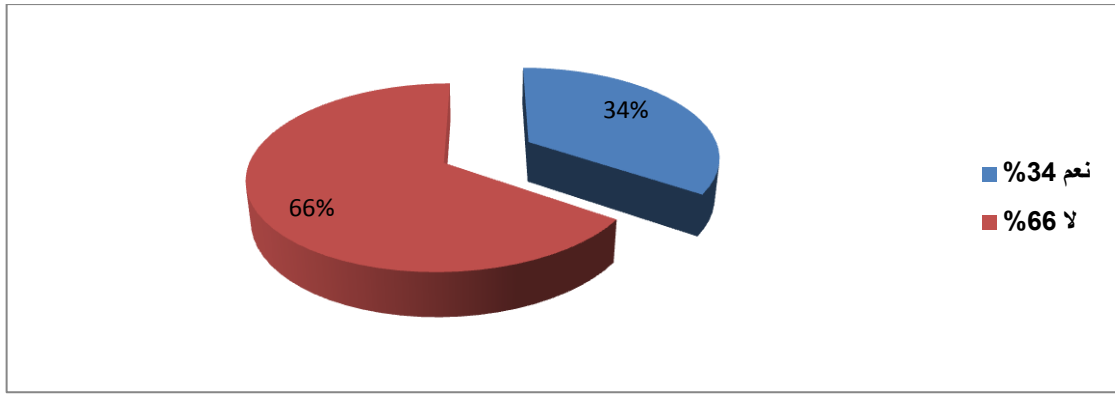
نلاحظ أن الإجابات متقاربة بين الإجابة "نعم" و الإجابة "لا" فالبعض منهم يتعايش مع المشاكل و البعض منهم لا يستطيع التعايش و هذا يؤثر سلباً على الأداء في المؤسسة و بين العمال المؤسسة .

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

السؤال الثالث: هل تؤثر المشاكل الشخصية على فعالية الاتصال الاداري ؟

جدول رقم (09) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
34%	10	نعم
66%	19	لا
100%	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 03 تمثل إجابات السؤال الثالث للفرضية الأولى

من خلال الجدول المبين أعلاه و الدائرة النسبية و اللذان يبينان أن توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 03 بالبديل "نعم" و قد بلغ عددهم 10 فرداً بنسبة مئوية بلغت 34%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم 19 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 66%.

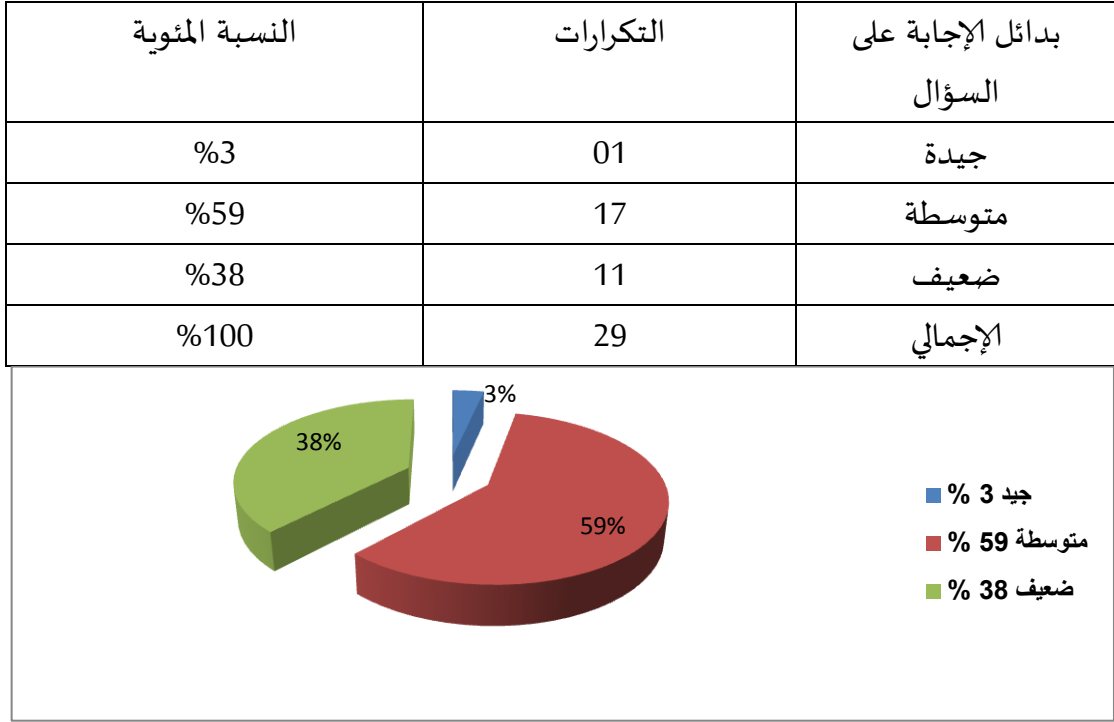
نلاحظ من خلال إجابات أن المشاكل الشخصية ليست لها أي تأثير فيما يخص الاتصال الإداري داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن العمال يمتلكون كفاءات و مهارات جيدة و يدركون أهمية العمل المنوط بهم في هذه المؤسسة.

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

الفرضية الثانية: تساهم وسائل الاتصال المتعددة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

السؤال الأول: ما مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة ؟

جدول رقم (10) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول :



الدائرة النسبية رقم 04 تمثل إجابات على السؤال الأول للفرضية الثانية

من خلال الجدول المبين أعلاه ونسبة الدائرة النسبية ، والذي يبين أن توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 01، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى ثلاثة مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 01 بالبديل "جيدة" وقد بلغ عددهم 01 فرداً بنسبة مئوية بلغت 3 % ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسط" و البالغ عددهم 17 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 59% ، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " ضعيف" و البالغ عددهم 11 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 38% .

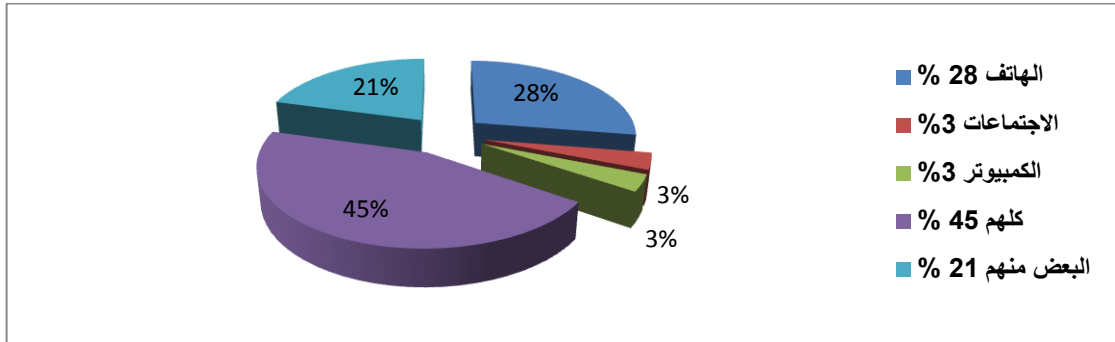
و من خلال الجدول فإن النسب تدل على محدودية وفرة تقنيات الاتصال في المؤسسة عموماً، فلا بد من المؤسسة أن تبذل جهود أكبر في سبيل مواكبة التطور التكنولوجي ، وذلك من خلال إدخال العديد من التقنيات الحديثة للاتصال منها شبكة الاتصال الداخلي، الفاكس مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني وغيرها ، لان استخدام التكنولوجيا في المؤسسة يفعل الاتصال بكل أنواعه، ويساهم في نقل المعلومات والأفكار في اقرب وقت ممكن، و بأقل التكاليف وهذا يؤدي إلى تحسين ورفع أداء الموظفين .

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

السؤال الثاني : ما هي الوسيلة الأكثر استخداما التي تتلقى من خلالها المعلومات ؟

جدول رقم(11) يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
%28	8	الهاتف
%3	1	الاجتماعات
%3	1	الكمبيوتر
%45	13	كلهم
%21	6	البعض منهم
%100	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 05 تمثل إجابات على السؤال الثاني للفرضية الثانية

من خلال الجدول المبين أعلاه و الدائرة النسبية تبين أن توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى خمس مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 02 بالبديل "كلهم" و قد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة مئوية بلغت 45% ، أما المجموعتين الأخيرتين "الاجتماعات" ، "الكمبيوتر" نفس النسبة أي فرد واحد فقط بنسبة 3% لكل مجموعة ، في حين تباينت باقي المجموعات.

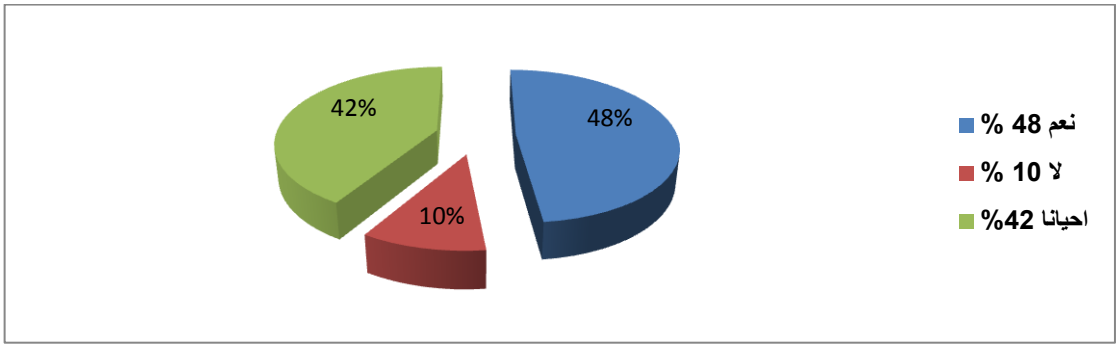
و من خلال الجدول النسب المئوية الموضحة أعلاه يتبين لنا أن الموظفين يستخدمون وسائل الاتصال المباشرة بمعنى أن الحاجة أو الغرض من الاجتماع هي التي تفرض نوع الوسيلة ، في حين أن الاجتماعات و وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة جاءت بنسبة 3% و هو ما يوضح عدم استخدام الاتصال غير المباشر لجهل أفراد العينة بالإمكانيات التي توفرها وسائل الاتصال الحديثة.

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

السؤال الثالث : هل ترى أن شبكة الاتصال الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي ؟

جدول رقم(12) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
%48	14	نعم
%10	3	لا
%42	12	أحيانا
%100	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 06 تمثل إجابات على السؤال الثالث للفرضية الثانية

من خلال الجدول المبين أعلاه و نسب الدائرة النسبية ، و اللذان يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 03 بالبديل "نعم" و قد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة مئوية بلغت 48% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم 3 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 10% ، أما المجموعة الثالثة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" و البالغ عددهم 12 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 42% .

و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين في هذه المؤسسة يدعمون شبكة الاتصال الالكترونية في الاتصال و هذا ينتج عنه رفع لأدائهم و تحسين مهارتهم في المجال الاتصال الالكتروني ، و هذا يساعدهم في عملهم و ذلك من خلال تقليل من الجهد و الوقت في نفس الوقت و تحسين مستوى المؤسسة عموماً .

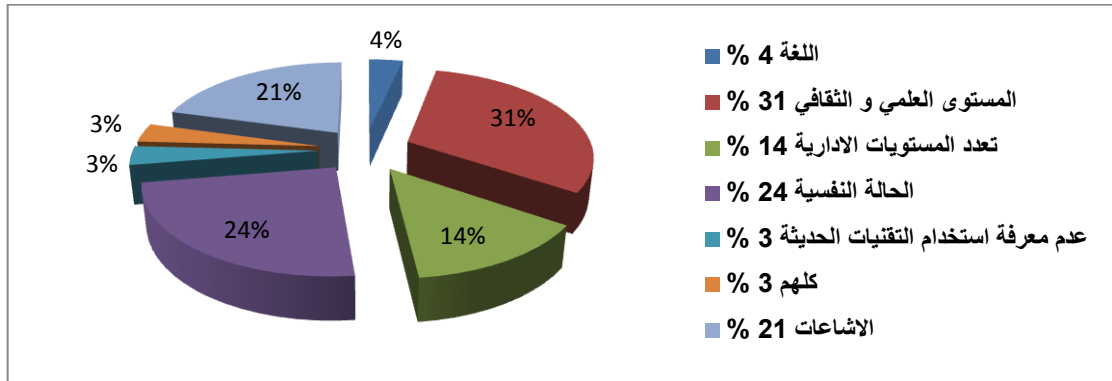
## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

الفرضية الثالثة : تعتبر معوقات الاتصال الإداري الحاجز الذي يهدد العملية الاتصالية في إدارة المؤسسة.

السؤال الأول: ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة ؟

جدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
4 %	1	اللغة
31%	9	المستوى العلمي و الثقافي
14%	4	تعدد المستويات الإدارية
24%	7	الحالة النفسية
3%	1	عدم معرفة استخدام التقنيات الحديثة
3%	1	كلهم
21%	6	الإشاعات
100 %	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 07 تمثل إجابات على السؤال الأول للفرضية الثالثة

من خلال الجدول المبين أعلاه ، ونسب الدائرة النسبية تبين لنا ان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 01، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى سبعة مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 01 بالبديل "المستوى العلمي و الثقافي" و قد بلغ عددهم 09 فرداً بنسبة مئوية بلغت 31% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "الحالة النفسية" و البالغ عددهم 07 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 24% ، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "الإشاعات" و البالغ عددهم 06 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 21% ، أما المجموعة الرابعة

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

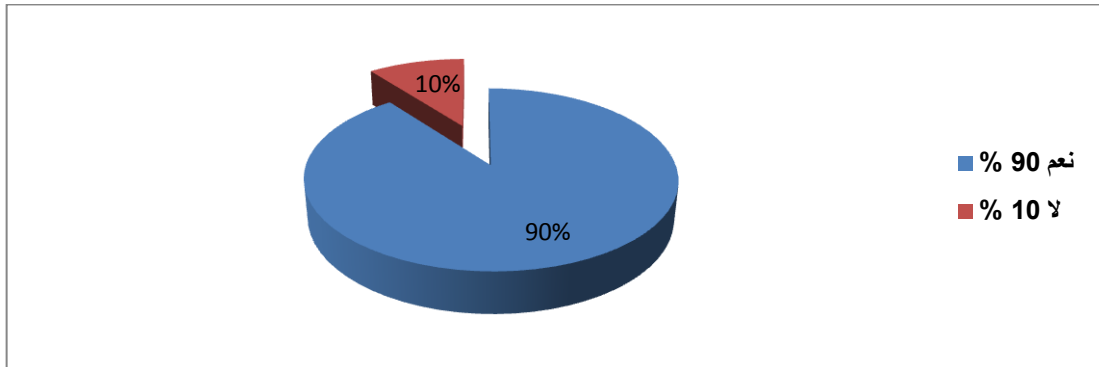
فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تعدد مستويات الإدارية" و البالغ عددهم 04 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 14 % ، في حين المجموعة الخامسة و السادسة و السابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "عدم معرفة استخدام التقنيات الحديثة" ، "كلهم" ، "اللغة" و قد بلغ عددهم فرد واحد بنسبة مئوية بين 3 % و 4 % .

من خلال هذا الجدول و اختلاف في النسب هذا راجع إلى تعدد وجهات النظر بالمؤسسة، و في اختلاف ثقافات الأفراد التي تختلف من فرد إلى آخر وكذلك راجع السبب إلى مصداقية المعلومات أي أن المعلومات التي يتلقونها صحيحة و مفهومة لذا لا يقعون في عوائق اتصالية و هذا يدل على التسيير الجيد و على أن أفراد المؤسسة لديهم خبرات تؤهلهم لتصدي لعقبات ومواجهتها .

السؤال الثاني: هل ترى أن عدم التعاون و التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي ؟

جدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
90%	26	نعم
10%	3	لا
100%	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 08 تمثل إجابات على السؤال الثاني للفرضية الثالثة

من خلال الجدول المبين أعلاه و الدائرة النسب المئوية تبين لنا أن توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 01 بالبديل "نعم" و

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

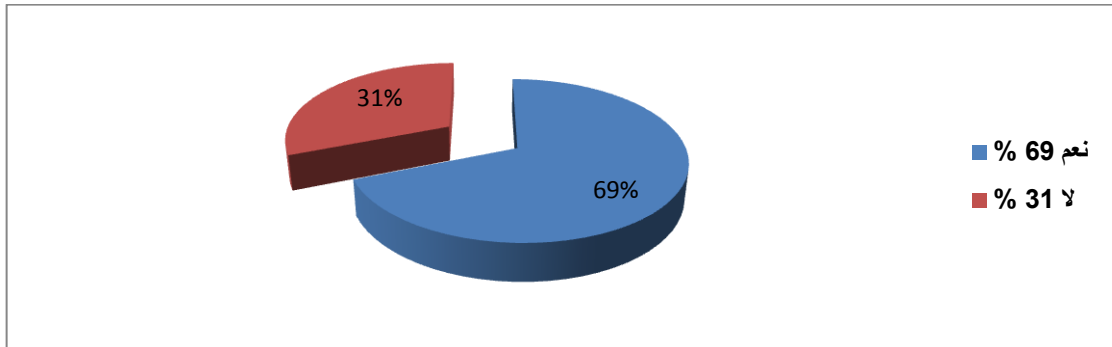
قد بلغ عددهم 26 فردا بنسبة مئوية بلغت 90% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم 03 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد الإجابات "نعم" اكبر من الإجابات "لا" وهذا يؤكد على دور التلاحم الذي يحقق نتائج ايجابية سواء تعلق الأمر بفاعلية الاتصال او بتفعيل الأداء الوظيفي ، مما يكون داعما لروح الفريق وروح التعاون دخل المؤسسة، مما ينتج عنه تخفيف من العراقيل الموجودة في المؤسسة و يؤدي هذا الأخير في تحسين أداء العمال و التعاون و رفع روح التعاون بين عمال المؤسسة.

السؤال الثالث: هل ترى أن هناك استخفاف و عدم قبول بعض الرؤساء بأراء و مقترحات مرؤوسيه ؟

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
69%	20	نعم
31%	9	لا
100%	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 09 تبين إجابات على السؤال الثالث للفرضية الثالثة

من خلال الجدول المبين أعلاه ، ودائرة النسب المئوية تبين لنا توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 03 بالبديل "نعم" و قد بلغ عددهم 20 فردا بنسبة مئوية بلغت 69,0% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم 09 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 31,0%.



## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

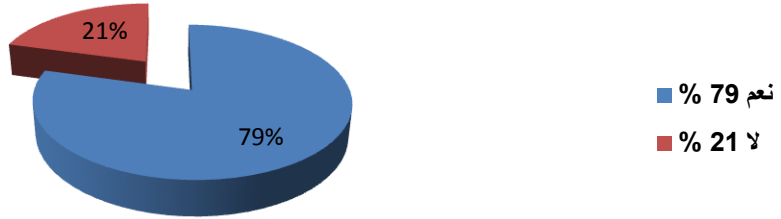
من خلال هذه النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن عدد الإجابات للأفراد كانت أغلبيتها "نعم" وهذا يؤكد عدم رضا المرؤوسين على الرؤساء في تقبل آرائهم ومقترحاتهم وعدم شعورهم بروح الفريق، مما يؤدي الى عرقلة و حفظ مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرابعة: الاتصال الإداري الجيد يؤثر في الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة و يلعب دورا كبيرا في تحسينه .

السؤال الأول: ما مدى مساهمة الاتصال الإداري في التنافس الايجابي بين العاملين ؟

جدول رقم ( 16 ) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
%79	23	نعم
%21	6	لا
% 100	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 10 : تمثل نسبة إجابات على السؤال الأول للفرضية الرابعة

من خلال الجدول المبين أعلاه ونسب الدائرة النسبية ، و اللذان يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 01، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 01 بالبديل "نعم" و قد بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة مئوية بلغت 79% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم 06 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 21% ،

و من خلال هذه النتائج نستنتج أن الاتصال الإداري السائد في هذه الشركة يشجع على التنافس الايجابي بين العاملين و طرح أفكار جديدة و تحفيزهم على بذل المزيد من الجهد، و منحهم هوامش من الحرية

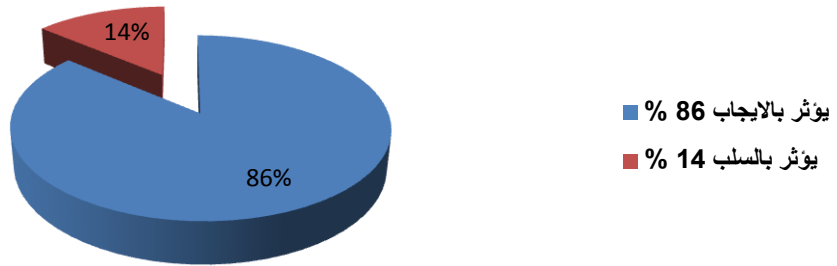
## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

والاهتمام بشكاوتهم وأرائهم وفتح المجال للاتصالات في جميع الاتجاهات وبذلك تبين المؤسسة رغبة في تشجيع ودفع العاملين نحو الالتزام بتحسين الذات والأداء، بالإضافة إلى وضعها معايير لتقييم الأداء و ذلك بغية الحصول على الأداء الوظيفي الأفضل و الجيد .

السؤال الثاني: هل للاتصال الإداري تأثير في رفع الأداء العاملين؟

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال
86%	25	يؤثر بالإيجاب
14%	4	يؤثر بالسلب
100%	29	الإجمالي



الدائرة النسبية رقم 11 : تمثل نسبة إجابات على السؤال الثاني للفرضية الرابعة

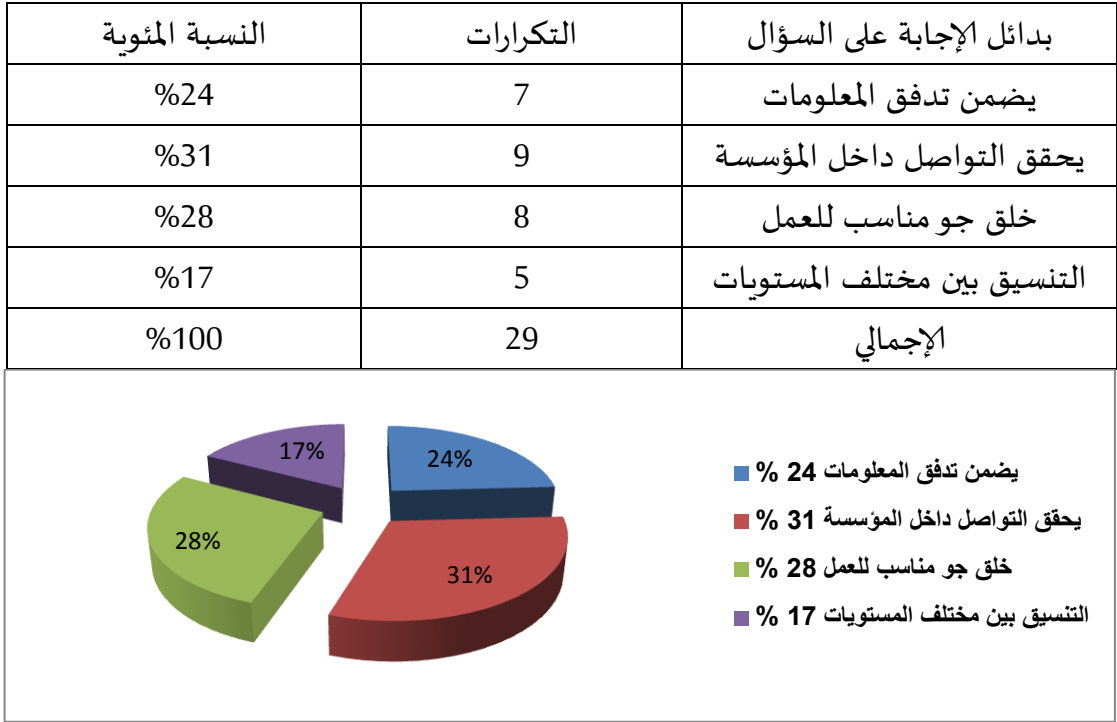
من خلال الجدول المبين أعلاه ، ونسب الدائرة النسبية ، يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 02 بالبديل "يؤثر بالإيجاب" و قد بلغ عددهم 25 فرداً بنسبة مئوية بلغت 86% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "يؤثر بالسلب" و البالغ عددهم 04 بنسبة مئوية قدرت بـ 14% ،

وهنا يمكن القول أن أغلبية الإجابات كانت ايجابية حيث أن أفراد العينة أكدوا بان الاتصالات الإدارية لا تؤثر على مستوى أدائهم ، في حين أن الفئة الثانية والتي كانت ايجابياتها سلبية لكن كانت نسبتهم قليلة ويرجع ذلك إلى خلق الفجوة بين العمال وإتقانهم لوسائل الاتصال الفعال، وهنا يمكن القول أن الاتصال الإداري يساهم ويؤثر بالإيجاب على رفع وتحسين أداء العمال في المؤسسة.

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

السؤال الثالث: هل للاتصال الإداري أهمية في رفع الأداء الوظيفي للعمال ؟

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث :



الدائرة النسبية رقم 12: تمثل نسبة إجابات على السؤال الثالث للفرضية الرابعة

من خلال الجدول المبين أعلاه ، ونسب دائرة النسبية يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال

رقم 03، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات ،تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال 03 بالبديل "يضمن تدفق المعلومات" وقد بلغ عددهم 07 فرداً بنسبة مئوية بلغت 24% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "يحقق التواصل داخل المؤسسة" و البالغ عددهم 09 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 31%، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "خلق جو مناسب للعمل" و البالغ عددهم 08 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 28% ، و المجموعة الرابعة و الأخيرة فتمثلت في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال البديل "التنسيق بين مختلف المستويات" و البالغ عددهم 05 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 17% .

و من خلال الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن أهمية الاتصال الإداري بالنسبة للأفراد المؤسسة يتمثل في التنسيق بين مختلف مستويات و توحيد أعمالهم، حيث انه يساهم إلى حد كبير في تسهيل مهام العمال و ذلك لان الاتصالات الإدارية تسهل وصول المعلومات بين العمال و الإدارة و تبادلها و انسجامها مما يؤدي إلى ربح الوقت و الجهد و هذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بين العمال المؤسسة .

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

---

خلاصة الفصل :

الاتصال الإداري الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين و حصوله على رضا أكبر في العمل ،  
فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون والتنسيق  
وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الإداري الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، وكذا  
تحفيز وزيادة حماس العاملين ، كما أن الحوافز هي دوما تحت الدافعية للعمل بجدية.  
وينتج سوء الاتصال الإداري في المؤسسة عن جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة ومنها ما  
يتعلق بالمستقبل ، إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على العملية الاتصال  
وبالتالي يؤثر على فعالية الاداء الوظيفي .

الـخاتـمة

العامـة

### خاتمة

وكختامة عامة لهذه الدراسة لخصناها في بعض من النتائج والتوصيات وهي كالتالي :

#### أولاً: نتائج الدراسة :

1\_الاتصال الإداري هو عملية لنقل وتبادل الآراء والأفكار والتوجيهات، ونقل المعارف بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن نوعين من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما تتميز العملية الاتصالية في أي مؤسسة باستمراريتها وعدم انقطاعها .

2\_الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات، وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي دوراً مختلفاً كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ونقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز المختلفة.

3\_هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي ، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله ، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمراً يصعب تحقيقه .

4\_معظم الموظفين بالمؤسسة من ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالين ، هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري مما يؤدي إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة .

5\_السياسية التي يتبعها الموظفون في حل مشاكلهم فيما بينهم غير فعالية وقد أدت إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

6\_عدم تحلي موظفي المؤسسة بروح الفريق، وذلك من خلال عدم تلقيهم المساعدة ورفع الروح الرياضية والتشجيعات ، أدى إلى خفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة

#### ثانياً: توصيات واقتراحات الدراسة

1\_إجراء دراسات تتعلق بتوجيهات الموظفين ، كي يتسنى للمؤسسة التعرف على آرائهم ومشكلاتهم ، بهدف تطوير المؤسسة وتحسين ورفع أداء الموظفين فيها .

2\_تعزير إجراءات دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين ورفع مستوى أداءهم الوظيفي .

3\_توظيف الأفراد كل حسب تخصصه ، وهذا للاستفادة أكثر من قدراتهم ، وبالتالي تكتسب المؤسسة موظفين مؤهلين ومسؤولين في أداء وظائفهم فيتحسن أداء موظفيها، وبهذا تتحقق أهداف المؤسسة .

## الخلاصة العامة

4\_ تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق في العمل داخل المؤسسة، وبناء الثقة بين الموظفين وتدعيمها لتحسين ورفع أدائهم الوظيفي، لتحقيق أهداف المؤسسة .

5\_ تزويد المؤسسة بتوظيف إطارات جامعية متخصصة لتولي المناصب النوعية بالمؤسسة .

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: توصلنا من خلال الفرضية الأولى، والتي تفترض بان يساهم الاتصال الإداري الجيد في نجاح عملية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أنها لم تحقق، لان الموظفين لا يتفاعلون مع المشكلات التي تحدث في المؤسسة بايجابية، واستصغار البعض منها وعدم وضع حد لها، والتي تؤدي فيما بعد إلى خفض مستوى الأداء.

الفرضية الثانية: توصلنا من خلال الفرضية الثانية، والتي تفترض بان تساهم وسائل الاتصال المتعددة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بها، أنها تحققت لان توفر التكنولوجيا و تقنيات الحديثة في المؤسسة يسهل على الموظفين أداء واجباتهم وأعمالهم بسرعة وفاعلية، وبالتالي هذا التسهيل يحسن ويرفع أدائهم الوظيفي مما يحقق أهداف المؤسسة،

الفرضية الثالثة: توصلنا من خلال الفرضية الثالثة، والتي تفترض بأنها تعتبر معوقات الاتصال الإداري الحاجز الذي يهدد العملية الاتصالية في إدارة المؤسسة أنها تحققت، فعدم مراعاة الحالة النفسية للإفراد وقلة أو محدودية توفر التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة يعرقل أدائهم ويشعرهم بعدم الرضا، وكذا عدم تبليغ متطلبات الأفراد إلى الإدارة العليا وتوجهاتهم يعرقل أدائهم وغيرها من العراقيل.

الفرضية الرابعة: توصلنا من خلال الفرضية الرابعة، والتي تفترض بان الاتصال الإداري الجيد يؤثر في الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة ويلعب دورا كبيرا في تحسينه، أنها تحققت كما يعتبر الاتصال الإداري هو عملية مهمة بالمؤسسة ويعتبر كذلك همزة وصل بين العاملين وفي الأخير يكون هناك تعاون وتفاهم وبالتالي ينتج عنه رفع أدائهم وتحسين فعالية أدائهم الوظيفي وهذا الأخير مرتبط كذلك على مدى توفر المؤسسة على تكنولوجيات الاتصال الحديثة والتي تساهم في رفع تحسن من أداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة .

## الختام العامة

على اثر الدراسة التي تطرقنا إليها نستطيع القول بان الاتصال الإداري يكتسي أهمية كبيرة في الكثير من المؤسسات ، ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن أهميتها و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، فالاتصال الإداري هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات و هو الوسيلة التي تنقل عبرها هذه المعلومات المتعلقة بالقرارات و هو أساسي لتنفيذها ، و يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها و التعاون القائم بينهم و بمثل الذي يقوم به الاتصال الإداري في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة ، مما يؤدي إلى تحسين أداء العامل و التقليل من الصعوبات ، كذلك تنمية معلوماته من خلال الاتصالات و الاتصال الإداري يهدف إلى زيادة التفاهم بين العمال و تحقيق التناسق و الانسجام من اجل القيام بالمهام بغية تحقيق أداء فعال كما يهدف إلى خلق جو ملائم من الاتصال و إشعار العاملين بالانتماء للمؤسسة و الأهداف التي يرمي العامل بلوغها و تحقيقها في إطار العمل البناء و من هنا فيجب التأكيد على أهمية و دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي من خلال إيجاد السبل كشرح و توضيح المهام و تحديد الأدوار و تحقيق علاقات متينة تقوم على أساس الثقة المتبادلة .

و في الأخير يمكن القول بان الاتصال الإداري يلعب دورا هاما و فعالا في التأثير على إستراتيجية المؤسسة ، و التي نعني بها ذلك التوجه العام الذي ترتبي إليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها فهو يساهم في تحسين و رفع أداء الموظفين من خلال التسهيلات التي يقدمه الاتصال بالمؤسسة .



قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ\_ الكتب :

- 01\_ أبو عرقوب إبراهيم:الاتصال الإداري و دوره في التفاعل الاجتماعي ،الاردن دار مجد ولاوي للنشر و التوزيع، 2003 .
- 02\_ السعيد مبروك إبراهيم:الاتصال الاداري\_ادارة المعرفة في المكتبات و مواقع المعلومات،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة 1، مصر، 2013 .
- 03\_ السيد عبد الحميد عطية\_محمد محمود مهدي:الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003.
- 04\_ المحاسنة ابراهيم :إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق،دار جرير للنشر و التوزيع،عمان\_الأردن، 2013 .
- 05\_ بسام عبد الرحمن المشاقبة:نظريات الاتصال دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ،عمان، 2011
- 06\_ بشير العلق :الإدارة الحديثة \_نظريات و مفاهيم\_، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، 2008.
- 07\_ بوحنية قوي:الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة،ديوان للمطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2010.
- 08\_ خضرة عمر المفلح:الاتصال و المهارات و النظريات و أسس عامة،دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة 1، عمان، 2015 .
- 09\_ خضير كاظم حمودة:الاتصالات الفعالة في الإدارة الأعمال،دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، 2010 .
- 10\_ خظيم كاظم حمود\_ موسى سلامة اللوزي:مبادئ إدارة الأعمال،دار إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة 1، عمان، 2008 .
- 11\_ خليل محمد حسين الشماع:مبادئ الادارة\_مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،، الطبعة 05، عمان، 2007 .
- 12\_ ريحي مصطفى عليان\_عدنان محمود الطوياسي:الاتصال و العلاقات العامة،دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، 2005.

## قائمة المراجع

- 13\_ رضا صاحب أبو احمد إلى علي \_سنان كاظم المومي:الادارة\_لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006 .
- 14\_ سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، داروائل للنشر و التوزيع، عمان ، ط1 ، 2003 .
- 15\_ سيد سالم عرفة:الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، 2012.
- 16\_ شعبان فرج:الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009.
- 17\_ شوقي ناجي جواد:المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010.
- 18\_ صديق محمد عفيفي و احمد ابراهيم عبد الهادي:السلوك التنظيمي\_دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، الطبعة 1، مصر، 2003 .
- 19\_ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007 .
- 20\_ ضرار العتيقي و آخرون :العملية الادارية\_مبادئ و أصول و علم و فن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2007 .
- 21\_ عاشور احمد صقر:السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 22\_ عامر سامح عبد المطلب:استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشر و موزعون، الطبعة 1، عمان، 2010 .
- 23\_ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003 .
- 24\_ عبد العزيز صالح حيتور:أصول و مبادئ الإدارة العامة ، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة 01، عمان ، 2000 .
- 25\_ على احمد عبد الرحمن عياصرة\_محمد محمود العودة الفاضل:الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 26\_ علي عياصرة محمود محمد العودة الفاضل :الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2006 .

## قائمة المراجع

- 27\_ علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، إدارة الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة 5، القاهرة، 2007 .
- 28\_ فضل دليو:الاتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2008 .
- 29\_ فيصل عبد الرؤوف الرحلة\_ مريم بوخلوه :تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم و أساليب القياس و النماذج، عمان، 2001.
- 30\_ قاسي ناصر:الاتصال في المؤسسة(دراسة نظرية تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، دار الطبع الجزائر، 2011 .
- 31\_ مدحت محمد أبو النصر:مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة 02، مصر، 2009.
- 32\_ محمد الصيرفي:العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الإسكندرية، 2005
- 33\_ محمد الصيرفي\_عبد الغاني حامد: الاتصالات الدولية و نظم المعلومات ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2014 .
- 34\_ محمد حسين العجيمي:القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 1، عمان، 2002 .
- 35\_ محمد عمر الطنوبي:نظريات الاتصال مكتب الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 .
- 36\_ محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 02، الأردن، 2004 .
- 37\_ نجلاء محمد صالح:مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية\_الأسس النظرية و العملية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة 01، 2012 .
- 38\_ نواف كعنان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان .
- 39\_ هشام حمدي رضا ،تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، ط11، عمان، 2010.

## قائمة المراجع

### ب\_ المذكرات الجامعية :

40\_ البراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ،شهادة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية،2008.

41\_ الخليفة زياد سعيد:الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية،2007 .

42\_العماج محمود:ضغوط علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية،2002\_2003 .

43\_ العميرة محمد بن عبد العزيز: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،أكاديمية تاليف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2003 .

44\_ بن عسو وسيلة ،عريف حبيبة:الاتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة ماستر :تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 1945 ،قالمة 2015 .

45\_ بوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،الجزائر،2014 .

46\_ عوني محمد العيد:الاتصال الإداري و دوره على أداء العاملين:رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق،دفعة 2016 .

47\_ محمد بن عبد الله العثمان: تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية،السعودية،2003 .

### ت\_ المقالات والمدخلات :

48\_ باديس بوخلوه \_ مريم بوخلوه:أثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي ،مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية،المجلد 7،العدد 2021،1 .

49\_ بورقعة فاطمة \_رزين عكاشة: تأثير الرضا الوظيفي على الأداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر للوحدة الولائية للبريد بالنعامة،مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ،المجلد 13 ،العدد 2020 .

## قائمة المراجع

- 50\_ بوسمنة أمال \_ صفاري أسماء: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر 2022.
- 51 \_ حدة قرعيش \_ نصير لعرياوي \_ :الاتصال الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر 2022.
- 52\_ حماس علي: تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، الجزائر.
- 53\_ زاهية توام \_ لطيفة كلاخي: اثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر 2021.
- 54\_ شاذي فاطمة \_ مجاهدي الطاهر:فعالية أنماط الاتصال التنظيمي و علاقة بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، مجلة أنسة للبحوث و الدراسات، المجلد 7.
- 55\_ عبد الحميد بورحمة \_ بودراع أمينة: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، الجزائر.
- 56\_ عبد العزيز خميس: الاتصال التنظيمي لمديرية التوزيع (الكهرباء و الغاز) ولاية ورقلة، مجلة إبراهيمي للدراسات النفسية و التربوية، المجلد 03، العدد 01.
- 57\_عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، السنة 2015.
- 58\_ فاضل فايزة\_سعدون سمية :الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد 1، 2017.
- 59\_محمد بن سعد أبو حميد:اثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء العاملين،المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية، 2020.

الملاحق

# الملاحق

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1\_ الجنس :

ذكر

أنثى

2\_ السن :

اقل من 25

من 25\_30 سنة

من 30\_45 سنة

3\_ المستوى العلمي (الدراسي)

ثانوي أو اقل

بكالوريا

ليسانس

ماستر

4\_ :الاقدمية المهنية

اقل من 5 سنوات

من 10 الى 15 سنوات

اكثر من 10 سنوات

5\_ المنصب :

رئيس قسم

رئيس مصلحة

عون إداري



## الملاحق

---

المحور الثاني : تحليل بيانات الاستبيان:

الفرضية الأولى : يساهم الاتصال الإداري الجيد في نجاح عملية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

السؤال الأول : هل يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات و الاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلة ؟

نعم

لا

السؤال الثاني : هل يتفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات ؟

نعم

لا

السؤال الثالث: هل تؤثر المشاكل الشخصية على فعالية الاتصال الإداري ؟

نعم

لا

## الملاحق

الفرضية الثانية: تساهم وسائل الاتصال المتعددة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بها .

السؤال الأول: ما مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة ؟

جيدة

متوسطة

ضعيف

السؤال الثاني: ما هي الوسيلة الأكثر استخداما و التي تتلقى من خلالها المعلومات ؟

الهاتف

الاجتماعات

الكمبيوتر

كلهم

البعض منهم

السؤال الثالث: هل ترى أن شبكة الاتصال الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي ؟

نعم

لا

أحيانا

## الملاحق

الفرضية الثالثة: تعتبر معوقات الاتصال الإداري الحاجز الذي يهدد العملية الاتصالية في إدارة المؤسسة.

السؤال الأول: ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة؟

اللغة

المستوى العلمي والثقافي

تعدد المستويات الإدارية

الحالة النفسية

عدم معرفة استخدام التقنيات الحديثة

كلهم

الإشاعات

السؤال الثاني: هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟

نعم

لا

السؤال الثالث: هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بأراء ومقترحات مرؤوسيه؟

نعم

لا

## الملاحق

الفرضية الرابعة: الاتصال الإداري الجيد يؤثر في الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة و يلعب دورا كبيرا في تحسينه .

السؤال الأول: ما مدى مساهمة الاتصال الإداري في التنافس الايجابي بين العاملين ؟

نعم

لا

السؤال الثاني: هل للاتصال الإداري تأثير في رفع الأداء العاملين ؟

يؤثر بالإيجاب

يؤثر بالسلب

السؤال الثالث : هل للاتصال الإداري أهمية في رفع الأداء الوظيفي للعمال ؟

يضمن تدفق المعلومات

يحقق التواصل داخل المؤسسة

خلق جو مناسب للعمل

التنسيق بين مختلف المستويات