

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI - قالمة -

إشراف الدكتور:

- كشيقي حسين

إعداد الطالبين:

- بزة فريال

- كلايعة فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1420

# شكركم

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وانار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله " محمدا بن عبد الله " عليه أذكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

العين تلمع والقلب يشكر واليد تكتب، لمن لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته المتواصلة، نتوجه لك بأصدق التحيات، وأعمق التقدير، على الجهد الذي بذلته، والتوجيه الذي قدمته، والوقت الثمين الذي قضيته، وارشاداتك القيمة التي بفضلها حققنا هذا الانجاز، نتقدم بخاص الشكر والتقدير للأستاذ والدكتور الفاضل "حسين كشيبي" كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءة وتصحيح وإثراء هذه المذكرة

كما نشكر كل من مد إلينا يد العون لإنجاز هذه المذكرة وتقديمها في أحسن صورة نتقدم بالشكر إلى قسم العلوم الاقتصادية خاصة تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، وإلى كافة أعضاء إدارة القسم ونتقدم بجزيل الشكر لأساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة قلمة.

# إِهْدَاء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكره، ولا يطيب النهار إلا بطاعته، ولا تطيب اللحظات إلا بذكره  
الله جل جلاله

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي، الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في  
مسيرتنا الدراسية بهذه المذكرة، ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.  
اهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة، الى نفسي المثابرة، التي تحملت كل العثرات، واکملت رغم الصعوبات،  
بدأت بطموح وانتهت بنجاح.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من كلل  
العرق جبينه، ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى النور الذي أثار دربي، والسراج الذي لا  
ينطفئ نوره بقلبي ابدا، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي **والدي العزيز**.

إلى من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد  
بدعائها، إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا **أمي العزيزة**.

إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها، إلى خيرة أيامي  
وصفوتها إلى قرة عيني ونورها **إخواني الغاليين**، إلى النجم الصغير الذي اثار حياتنا، الى الوردة المفتحة والريحانة  
العطرة الى زينة البيت وضيائها **ابن اخي (ضياء الدين)**.

الى شريكتي في هذا العمل ومن لازمتني في عسري قبل يسري ومن كانت سندا لي طوال هذه الفترة

### فاطمة الزهرة كلايعة

لكل من كانوا لي عوناً وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

(ندرة، شيماء، انفال، مايا، نسمة).

لأصحاب الشدائد والأزمات إلى من أفاضوني بمشاعرهم ونصائحهم المخلصة إليكم **عائلي**

أهديكم هذا الانجاز وثمره النجاح التي لطالما تمنيته، ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى،  
الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما كنت، فمن قال أنا لها نالها، فأنا لها وإن أبت رغما  
عنها أتيت بها، فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام، وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

بزة فريال

# إِهْدَاء

إذا كان أول الطريق ألم فإن آخره تحقيق حلم، وإذا كانت أول انطلاقة دمعة فإن نهايتها بسملة، وها هي السنوات قد مرت والحلم قد تحقق، فالحمد لله دائماً وأبداً. أهدي تخرجي إلى:

الجدار الذي أستند عليه في تعبي وحزني، إلى الكتف التي أضع عليها أثقالها واليد التي تربت علي في كل حين، إلى عزيزي وحببي الذي أحبه بقدر هذا العالم وأكثر الوطن الذي أتمني إليه والأرض التي تحتويني، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق إلى أغلاهم على قلبي إلى فخري واعتزازي والدي "جمال كلايعة".

إلى الأميرة "أمي" وقد ورثت في جوفها كيف أكون إنسانا قبل أن أصرخ صرختي الأولى في هذا العالم، إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى أناس على قلبي حفنك الله لنا.

إلى من قيل فيهم "سنشد عضدك بأخيك" إلى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي "أخي الكبير أشرف" أدامك الله سنداً ثابتاً لي، إلى من ساندتني بكل حب عند ضعفي وأزاحت عني متاعب الطريق زارعة الثقة والإصرار داخلي إلى أمان أيامي من آمنت بقدراتي "أختي الكبرى مروة"، إلى من يذكرني بقوتي ويقف خلفي كظلي "أخي الصغير أنيس"، إلى كنتكوت بيتنا وشمعته المضيفة "محمد قصي"، إلى جدي العزيز "إبراهيم" وجدتي الحنونة "فايزة" أدام الله صحتكما.

إلى من رافقني طوال سنوات الدراسة وكان لي ضلعاً ثابتاً صديقاتي الأوفياء "ملاك، سارة، إكرام، شيماء، روميساء، صابرين، خولة، كلثوم".

إلى كل من كان سنداً لي في الخفاء وأزال عن طريقي الأشواك وساندني رغم ضعفي.

وأخيراً إلى من شاركتني الأيام وسهر الليالي من كانت لي أختاً قبل أن تكون شريكتي في العمل "فريال بزة".

فاطمة الزهرة كلايعة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، باعتبار أن القدرة على التواصل الإداري يعد أمراً أساسياً لنجاح المؤسسات في عصرنا الحالي، حيث يشكل الاتصال الإداري ركيزة أساسية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزز أداء الفريق، وبناء ثقافة تنظيمية مترابطة وصحية من خلال توفير قنوات تواصل مفتوحة بين المديرين والموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الانسجام والشفافية داخل المؤسسة. وهذا ما أكدته دراستنا الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي والمناسب لطبيعة الموضوع، ناهيك عن جملة من أدوات البحث والدراسة تمثلت في المراجع والمصادر والاحصائيات ذات العلاقة بموضوع البحث وكذا الاستبيان والمقابلة بالنسبة للدراسة الميدانية.

وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الإداري الفعال والجيد بين الموظفين، مما يعزز روح التعاون والتفاهم لديهم والعمل كفريق وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بشكل سهل وسريع، ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وكفاءة وفعالية أكبر.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الإداري، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، المؤسسة.

## Synopsis :

The objective of this study is to highlight the role of management communication in improving the functioning of the enterprise, as managerial connectivity is essential to the success of the organizations of our times, where administrative communication is a key pillar supporting the achievement of strategic objectives and enhancing the performance of the team, and to build a coherent and healthy organizational culture through the provision of open communication channels between managers and staff, thereby enhancing coherence and transparency within the organization.

This was confirmed by our field study at the Office of the Board of Promotion and Real Estate Administration of the State of Crimea. The absence of our study has been based on an analytical and appropriate descriptive approach to the nature of the subject, not to mention a number of research and study tools, including references, sources and statistics relevant to the subject as well as the questionnaire and interview for the field study.

Through this study, we have concluded that the Foundation relies heavily on effective and good administrative communication among staff, which enhances their spirit of cooperation and understanding, working as a team and exchanging ideas, ideas and information in an easy and expeditious manner, in order to achieve the goals of the Foundation more quickly, efficiently and effectively.

**Keywords:** communication, management communication, functionality, performance appraisal, enterprise.



	الواجهة
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
7	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
8	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
9	المبحث الثاني: أسس الأداء الوظيفي
9	المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي
10	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
12	المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي
13	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
13	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
15	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
16	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
25	خلاصة
26	الفصل الثاني: الاتصال الإداري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي



27	تمهيد
28	المبحث الأول: لمحة عامة حول الاتصال الإداري
28	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري
31	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري
33	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري
34	المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الإداري
34	المطلب الأول: أنواع الاتصال الإداري
38	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري
40	المطلب الثالث: مراحل الاتصال الإداري
42	المبحث الثالث: معوقات الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي
42	المطلب الأول: معوقات الاتصال الإداري
44	المطلب الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الإداري
46	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي
51	خلاصة
52	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الاتصال الإداري في تحسين أداء موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة
53	تمهيد
54	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة
54	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة واطارها القانوني
55	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
56	المطلب الثالث: الوكالات التابعة للمؤسسة وهيكلها التنظيمي
57	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
57	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
58	المطلب الثاني: عينة الدراسة
58	المبحث الثالث: معالجة نتائج الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
68	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

72	خلاصة
73	الخاتمة
77	قائمة المراجع والمصادر
91	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
17	طريقة التدرج البياني	01
18	طريقة الترتيب العام	02
19	طريقة المقارنة بين العاملين	03
22	طريقة قوائم المراجعة	04
23	طريقة الاحداث الحرجة	05
58	النتائج الإحصائية لاستثمارات الاستبيان الموزعة	06
58	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	07
59	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	08
59	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	09
60	توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في العمل	10
60	المخطط الاتصالي في المؤسسة	11
61	شروط تحقيق اتصال اداري ناجح	12
61	سرعة المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	13
62	أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة	14
62	اتجاه الاتصال السائد في المؤسسة	15
63	الدور الذي يلعبه الاتصال الأفقي في المؤسسة	16
63	تأثير القرارات التي يتخذها المسؤول على أداء الموظفين	17
64	تأثير سرعة القرارات على الأداء الوظيفي	18
64	مدى مساهمة تقييم أداء الموظفين في روح المشاركة لديهم	19
65	العوامل التي تساعد في تحسين الأداء	20
65	تأثير وسائل الاتصال الإداري على كفاءة أداء العاملين	21
66	مساهمة الاتصال الإداري في معالجة مشاكل الموظفين	22
67	رفع الاتصال الإداري من مستوى الأداء الوظيفي	23
67	نوع الاتصال الإداري الذي يساعد أكثر في الدافعية للعمل	24
68	معوقات الاتصال الإداري التي تعتبر مخفضة لمستوى الأداء الوظيفي	25



قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
20	طريقة التوزيع الاجباري	01
35	الاتصال الصاعد	02
35	الاتصال النازل	03
36	الاتصال الافقي	04
40	عناصر الاتصال الإداري	05
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06



قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
92	استمارة استبيان موزعة على موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة	01
95	استمارة مقابلة موزعة على موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة	02
97	وثيقة خاصة بتقييم الأداء الوظيفي مقدمة من طرف مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة	03





تمثل عملية الاتصال جانبا من جوانب الحياة الاجتماعية والإنسانية، فهي الوسيلة التي تساهم في بناء جسور التواصل والتفاهم بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وخارجها، ويعد الاتصال العنصر الحيوي الذي يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وتحسين العمل الجماعي، ويعكس أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتجلى دوره في كونه آلية أساسية لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء بين الأفراد، سواء داخل الفرق العاملة أو بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية، ومن خلال هذه العملية، يتم تعزيز التواصل وتحسين جودة العلاقات الإنسانية، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز الروح الجماعية وزيادة الإنتاجية والفعالية في أداء المهام وتحقيق الأهداف المنشودة. وتجدد الإشارة إلى أن الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات فقط، بل هو أداة تمكن المؤسسة من بناء جسور التواصل وتعزيز العلاقات البينية والثقة بين الفرق العاملة، وبذلك يصبح الاتصال عاملا رئيسيا في تحقيق النجاح والتطور المستدام للمؤسسة في بيئة العمل المعاصرة والمتطورة، وتعتبر المؤسسة كيانا متكاملًا يتألف من مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، فهي تضم جميع العاملين بمختلف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم، وتشكل مجتمعا داخل المؤسسة يتربط فيه الأفراد عبر علاقات متنوعة، وعليه فإن عملية الاتصال تعتبر ركيزة أساسية لتحقيق التنظيم والتكامل داخل المؤسسة، حيث تساهم في تبادل المعلومات والتوجيهات بين الإدارة والموظفين وتعزز التفاهم والتواصل الفعال بينهم.

وفي ظل تطور العصر وزخم المنافسة الحادة تتعرض المؤسسات لضغوطات متزايدة لتحسين أدائها والتميز عن منافسيها في سوق العمل المتنامي، فعلى الرغم من الاعتماد العام على الأداء العادي للمؤسسة، إلا أن هذا الأداء بات غير كاف لمواجهة التحديات وتلبية احتياجات الزبائن المتنوعة والمتطلبات المتجددة، لذلك تقوم المؤسسات بتبني سياسات واستراتيجيات تحسين الأداء، حيث يأتي دور الموارد البشرية على الصعيد الأول والجوهري، فالعمال يمثلون العنصر الأساسي في بناء المؤسسة وتطويرها، حيث يساهمون في البقاء والنمو والتطور في ظل بيئة الأعمال المتغيرة وغير المستقرة.

وتعتبر سياسات تحسين أداء العاملين أحد الأولويات للمؤسسة، حيث تهدف إلى تعزيز قدرات ومهارات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء الممتاز، وفي هذا السياق تعتبر عملية الاتصال الفعال بين إدارة الموارد البشرية والمستويات التنفيذية في جميع المجالات أساسية لضمان تفعيل هذه السياسات وتحقيق الأهداف المنشودة.

وفي عالم الأعمال المعاصر يتضح أن أداء العاملين لم يعد مقتصرًا فقط على مهاراتهم وكفاءتهم الفنية، بل أصبح مرتبطًا بشكل أساسي بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فعندما يتحقق التوازن والتفاهم بين الزملاء وبين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية ينعكس ذلك إيجابيًا على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم.

#### اشكالية الدراسة:

ان انعدام الاتصال الإداري الفعال يعرقل السير الحسن لأداء المؤسسة بشكل شامل، حيث يؤدي هذا الغياب إلى فقدان التوجيه والتركيز المشترك بين الإدارة والأقسام، مما ينعكس سلبًا في قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية،

وغياب التواصل السليم يؤدي الى عدم تنسيق الجهود بين الفرق العاملة، مما يقلل من كفاءتها وتعاونها المشترك، ومع تراجع القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة يتزايد التعثر في تنفيذ العمليات بكفاءة عالية، فيؤدي ذلك الى تقليل الإنتاجية وتخفيض قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، لذا ينبغي أن يعتبر تعزيز الاتصال الإداري جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة المؤسسة، لضمان التنسيق الفعال والتوجيه السليم نحو تحقيق النجاح والتفوق، وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية الآتية: **كيف يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة؟**

ومن أجل فهم هذه الإشكالية أكثر قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف تتحدد فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة؟
  2. ما هو دور الاتصال الإداري في معالجة مشاكل الموظفين وانشغالهم داخل المؤسسة؟
  3. هل للاتصال الإداري أهمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة؟
  4. على أي نوع الاتصال الإداري تركز مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة لتحسين أداء موظفيها؟
- فرضيات الدراسة:**

وللإجابة عن هذه الأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات الآتية:

1. تتحدد فعالية الاتصال الإداري من خلال تسهيل تدفق المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسات، وتبادل الأفكار والآراء والتعليمات بين أفرادها، في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية.
2. يساهم الاتصال الإداري في معالجة مشاكل العمال في المؤسسة من خلال تسهيل التواصل، وتوفير قنوات للتعبير عن الاحتياجات والمشاكل.
3. يتحلى الاتصال الإداري بأهمية بالغة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.
4. تعتمد مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة على الاتصال الرسمي الأفقي في تعاملاتها الإدارية لأجل تحسين أداء موظفيها.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي ندرسه، حيث يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل فعالة وثمررة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية ممكنة، فهو يعمل على توجيه العاملين نحو الأهداف والتوقعات المحددة، مما يعزز التركيز والتفاني في تحقيقها، ويعمل الاتصال الإداري على تحسين جودة التواصل داخل المؤسسة، فيؤدي بذلك إلى تقليل الفجوات وسوء الفهم وزيادة التفاعل والتعاون بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الثقة والانخراط لديهم، فيقوم ببناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الروح الجماعية بينهم، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

**أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في الآتي:

- ✓ تحديد مفهوم كل من الاتصال الإداري والأداء الوظيفي كمتغيرين رئيسيين في هذه الدراسة.
  - ✓ معرفة مدى تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
  - ✓ الوقوف على دور الاتصال الإداري في حل مشكلات العاملين بالمؤسسة.
  - ✓ تنبيه موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بضرورة الاتصال الإداري داخل المؤسسة وأهميته ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.
  - ✓ التقرب من عناصر العملية الاتصالية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.
  - ✓ التعرف على نوع الاتصال الإداري الأكثر استعمالاً في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.
- **منهج الدراسة:**

اعتمدنا في بحثنا هذا على منهجين أساسيين، ذلك من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المقترحة، وهما كالآتي:

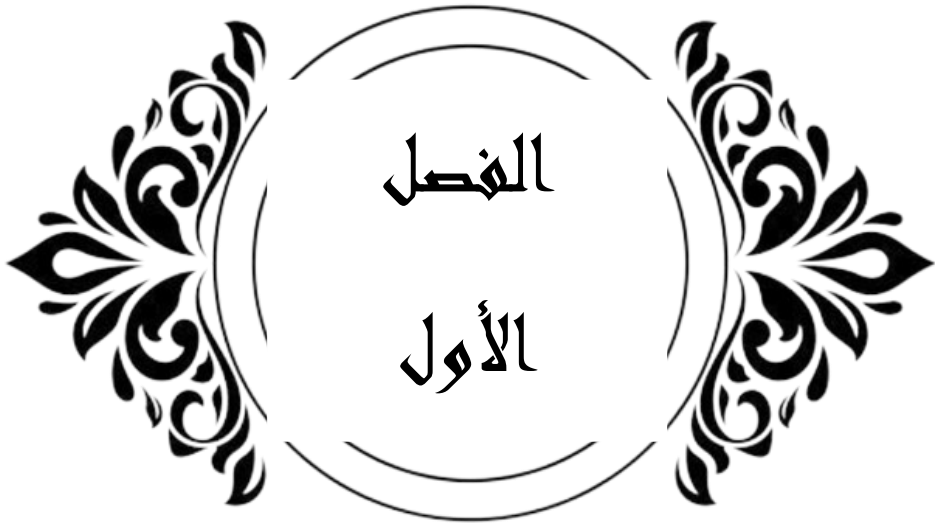
- ✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليلها ومعرفة أسبابها، والتطرق لجوانبها النظرية المختلفة، بداية بدراسة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتي تمثلت في متغيرين رئيسيين ألا وهما الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.
  - ✓ **منهج دراسة حالة:** تطرقنا في هذا الصدد إلى دور الاتصال الإداري في تحسين أداء موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، وذلك من خلال دراسة شاملة للمؤسسة واسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على هذه المؤسسة.
- **حدود الدراسة:**

- قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع الاتصال الإداري والدور الذي يلعبه من أجل تحسين الأداء الوظيفي، وذلك في إطار حدود مكانية وزمانية، نقوم بتوضيحها كالآتي:
- ✓ **الحدود المكانية:** حاولنا اسقاط الجانب النظري على أحد المؤسسات الهامة في الجزائر والمتمثلة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، وذلك لتناسبها مع موضوع الدراسة.
  - ✓ **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024 / 2025.
- **هيكل الدراسة:**

- للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم البدء بمقدمة كمدخل للدراسة وانتهت بخاتمة تضم مجموعة من النتائج والتوصيات، ويتوسط ذلك ثلاث فصول موضحة كالآتي:
- ✓ **الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للأداء الوظيفي والذي يضم ثلاثة مباحث، حيث يبرز المبحث الأول مفاهيم الأداء الوظيفي بشكل عام، أما المبحث الثاني فيحتوي على مرتكزات الأداء الوظيفي، بينما المبحث الثالث تطرقنا من خلاله إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي.

✓ **الفصل الثاني:** تعرضنا في هذا الفصل الى الاتصال الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث تم تقسيمه لثلاثة مباحث، بالنسبة للمبحث الأول تطرقنا فيه الى عموميات حول الاتصال الاداري، أما المبحث الثاني خصصناه للأساسيات المتعلقة بهذا المتغير، والمبحث الثالث فقد سلطنا فيه الضوء على علاقة الاتصال الاداري بالأداء الوظيفي.

✓ **الفصل الثالث:** يمثل الجزء التطبيقي للدراسة، حيث تناولنا فيه جميع الجوانب المدروسة اثناء القيام به في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة.



الإطار المفاهيمي لأداء الوظيفة



## تمهيد

يعد الأداء الوظيفي ركيزة أساسية وحيوية لنجاح المؤسسات في مختلف المجالات، فهو يشكل القوة الدافعة التي تحقق التميز والتفوق، ويمثل عنصراً أساسياً في عمليات الإدارة والتنظيم، وتتجلى أهمية الأداء في القدرة على تحقيق الأهداف والرؤى المحددة للمؤسسة، ويعد تقييم الأداء الوظيفي والتعرف على مستوى تميز كل فرد في تأدية مهامه وتحقيق النتائج المطلوبة أمراً ضرورياً، إذ يعكس الأداء الوظيفي القدرات والمهارات الفردية والخصائص الشخصية اللازمة لتحقيق النجاح في بيئة العمل، وبالتالي يعد دعامة أساسية لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، فنجد أن كافة المنظمات تسعى إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، ومن خلال الوصول لتلك الأهداف لا بد من تحقيق أداء وظيفي فعال.

وعليه سيتم في هذا الفصل إظهار جوهر الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به وكذلك عملية تقييم الأداء، وذلك على النحو التالي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الاداء الوظيفي
- ✓ المبحث الثاني: اسس الاداء الوظيفي
- ✓ المبحث الثالث: تقييم الاداء الوظيفي

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء بشكل عام، والأداء الوظيفي بشكل خاص بالإضافة إلى التعرض لأهمية هذا الأخير وأنواعه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

في عالم الأعمال المتغير بسرعة وجب التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي الذي يعد امرا أساسيا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

#### اولا: تعريف الأداء

##### 1. لغة

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام بها<sup>1</sup>.

وأصل مصلح الأداء لاتيني Performance ويعني to perform أي تأدية عمل، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط<sup>2</sup>.

##### 2. اصطلاحا

يعرف الاداء على انه تحقيق الشروط او الظروف التي تعكس نتيجة او مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين او مجموعة اشخاص، وهو تفاعل بين السلوك والانجاز او انه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل الى ابراز الانجاز او النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية اخرى<sup>3</sup>، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية<sup>4</sup>:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} \times \text{قدرات وخصائص الفرد} \times \text{إدراك الفرد لدوره}$$

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 42.

<sup>2</sup> عبد المجيد بن عبد الحسن بن محمد آل شيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 31.

<sup>3</sup> عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص 48.

<sup>4</sup> محمد عزوز، الاتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الادارة المحلية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017/2018، ص 106.



ومما سبق يمكننا القول ان الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد مهامه، ووظائفه، وواجباته، ويمكن قياسه  
بالتائج المحققة مقارنة بالمعايير والاهداف المحددة مسبقا.

ومن المصطلحات التابعة لهذا التعريف مصطلح الكفاءة، الفعالية، الانتاجية:

1. **الكفاءة:** الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة المتناسقة والمتكيفة مع  
الوضعيات المهنية<sup>1</sup>، وهي ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة وذلك عن طريق  
استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة  
للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء<sup>2</sup>، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية<sup>3</sup>:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحققة)}}{\text{المدخلات}}$$

2. **الفعالية:** هي مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات  
والمعايير المتاحة<sup>4</sup>، وهي الأداء الخارجي والمتمثل في مخرجات المؤسسة أو أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها<sup>5</sup>، ويعبر  
عنها بالعلاقة الآتية<sup>6</sup>:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة او الأهداف}}$$

3. **الانتاجية:** تعني القدرة على الإنتاج أو الأهلية لصناعة السلع أو المنتجات أو المحاصيل الزراعية أو أي بضاعة  
معينة على نحو فعال، وفي الأنشطة الصناعية تعتبر فعالية الإنتاج مؤشرا حاسما للقدرة على المنافسة، ويتم قياس  
إنتاجية العامل بالنتائج الإجمالي لكل عامل في الساعة، ويؤدي ارتفاع إنتاجية العامل إلى زيادة كمية السلع  
والخدمات، بحيث تمثل إنتاجية العامل المؤشر الأكثر شيوعا لمجمل الإنتاجية الوطنية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> خالد فتوح، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد الثالث عشر، العدد الأول،  
2022، ص 42.

<sup>2</sup> محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات  
العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 67.

<sup>3</sup> لامية بكوش، تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018/2019، ص 96.

<sup>4</sup> سليم حمي، صليحة سيلين، واقع الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الجزائر، المجلد الرابع، العدد  
الأول، 2020، ص 85.

<sup>5</sup> فيصل قسوم، جمال بوزيان رحمان، أثر استراتيجية تمكين العاملين على اداءهم، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة الجبالي بونعامه بنخميس مليانة، الجزائر،  
المجلد 8 عدد 1، افريل 2022، ص 141.

<sup>6</sup> لامية بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>7</sup> مختار بورقيبات، الضغوط الاجتماعية والاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،  
جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2022/2023، ص 86.

## ثانيا: تعريف الأداء الوظيفي

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والمهنيين، كونها تلعب دور محوريا في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، حيث عرفه الصغير على انه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين<sup>2</sup>، كما انه يعتبر درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>3</sup>، وهو يعتبر أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة وتتعلق بالأهداف التنظيمية<sup>4</sup>. وهو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، ويتمثل هذا السلوك في إنجاز الفرد للمهام<sup>5</sup>، التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها<sup>6</sup>، بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج<sup>7</sup>. حيث عرفه دافت على انه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة<sup>8</sup>، وهذا الأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به<sup>9</sup>.

- (1) شوقي مرداسي، سامية معتوق، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، ماي 2022، ص 624.
- (2) حمزة بن خالد، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، جوان 2023، ص 949.
- (3) إسماعيل محمادي، تقي الدين قادري، وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2023، ص 165.
- (4) مليكة شيخي، خضرة دحو، وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بجودة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 8، العدد 3، 2020، ص 49.
- (5) عبد العزيز علي مرزوق، انعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرفية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد الاول، العدد الثاني، الجزء الاول، يوليو 2020، ص 270.
- (6) صالح عياد، جيلالي قالون، أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والاداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين، مجلة التنظيم والعمل، جامعة احمد دراية بأدرار، الجزائر، المجلد 8، العدد 3، 2020، ص 33.
- (7) حدة بسكر، صلاح الدين شيخاوي، الأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مجلة التكامل، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، أبريل 2020، ص 232.
- (8) حياة عبد الباقي، سفيان كوديد، أثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة بوشعيب بتيمشنت، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2020، ص 44.
- (9) سناء راهب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة بجي مختار بعنابة، الجزائر، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2023، ص 695.

عرفه محمد موسى على انه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها العاملون خدمة لأهداف المؤسسة، وتمثل تلك المحصلة في تحقيق النتائج التي تضيف قيمة للمؤسسة<sup>1</sup>، اي انه درجة الانجاز وإتمام المهام الموكلة الى وظيفة الفرد<sup>2</sup>، وهو يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكننا القول بأن الأداء الوظيفي يشير إلى مدى كفاءة وفعالية أداء العاملين، للمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، والمحددة في سياق العمل، وهو يتضمن عدة عوامل منها الإنتاجية، والجودة، والانضباط، والدقة، والسرعة، والابداع، والتعاون، ومدى تحقيق الاهداف المرجوة.

### ثالثا: خصائص الأداء الوظيفي

للإداء الوظيفي مجموعة من الخصائص تتمثل في<sup>4</sup>:

1. القدرة على العمل بدون إشراف: وتعبر عن مدى قدرة الموظفين على العمل بأنفسهم، متطلبين أقل قدر من الإشراف والاكتفاء الذاتي في تولي واجبات الوظيفة.
2. دقة العمل: وتعبر عن الدرجة التي يرتكب فيها الموظف أخطاء، تستدعي التصحيح.
3. التكيف: ويعبر عن المدى الذي يتكيف فيه الموظف مع تغييرات العمل أو التغييرات التنظيمية.
4. القدرة على التواصل: وتعبر عن الفعالية في تقديم الموظف للمعلومات الدقيقة، شفها وخطيا، ومدى إقامة الموظف علاقات إيجابية مع زملائه في العمل، وكونه لبقا ومهذبا بالتعامل معهم.
5. التعاون: وتعبر عن مدى تعاون وانسجام الموظف مع المشرفين والزملاء، والعملاء الذين يقدم لهم المنتج أو الخدمة.
6. الاعتمادية والثقة: وتعبر عن المدى الذي يمكن فيه الاعتماد على الموظف للوفاء بجداول العمل، ومسؤوليات والتزامات الوظيفة.
7. الإلمام والمعرفة بالعمل: وتقيس مدى معرفة الموظف بتفاصيل العمل واتباعه لإجراءات العمل الصحيحة.
8. المحاكمة: وتعبر عن التميز في نوعية القرارات المتخذة، فيما يخص العمل ومواقفه.
9. نوعية العمل: أي إلى أي مدى يكمل الموظف مهام الوظيفة بدقة، وفقا لمعايير الجودة المعمول بها.
10. كمية العمل: المدى الذي ينتج فيه الموظف، قدرا من العمل المقبول، من أجل الوفاء بالجداول الزمنية.

<sup>1</sup> احمد سيف الدين بلواضح، محمد جلوي، وآخرون، أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة سعيديا، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021، ص 505.

<sup>2</sup> عايش بن موسى الحربي، فاطمة سلمان البامي، وآخرون، أثر تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجميع الذكية، السعودية، المجلد 11، العدد 2، 2023، ص 92.

<sup>3</sup> عبد الهادي ميلود، فاطمة توزان، أثر التدريب على الاداء الوظيفي في المؤسسات السياحية، جامعة بلحاج بوشعيب بعين تيموشنت، الجزائر، المجلد 18، العدد2، 2022، ص 692.

<sup>4</sup> كاتيا العكاري، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022، ص 30 \_ 32.

11. العلاقة مع الناس خارج العمل: مدى كون الموظف مهذبا، مفيدا ومتعاوناً، خارج العمل أيضا.
12. التزام قوانين السلامة: مدى اتباع الموظف الممارسات السلامة المعمول بها، وتصحيح ممارسات العمل غير الآمنة في الوظيفة.
13. إدارة وقت العمل: وتقيس مدى فعالية وكفاءة الموظف في استخدام وقته لإنجاز مهام وظيفته فعلى سبيل المثال، لا ينتظر حتى اللحظة الأخيرة، لإتمام المهام الحرجة.
14. الرغبة في التعلم: أي رغبة الموظف في التعرف على وظيفته، وتطوراتها وتحديثاتها، وطرح أسئلة ذكية ومفيدة عن العمل .

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة لأي مؤسسة، فجوودة هذا الاداء تعتبر امرا حيويا داخلها، إذ تعكس جودة أداء موظفيها الناتج النهائي لمجموعة جهودهم المبذولة، فعندما يتمتع الفريق بأداء متميز يتحقق للمؤسسة استقرار أكبر، وتواصل أفضل مع مختلف شرائح السوق، مما يجعل الاستمرارية والتفوق امرا لا مفر منه، وتتمثل أهميته في<sup>1</sup>:

1. يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
  2. يعتبر أداء لمعرفة حالة المؤسسة.
  3. يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
  4. تحديد السبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- بالإضافة الى انه<sup>2</sup>:
1. يساهم في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بتكلفة المدخلات المستخدمة.
  2. يقوم بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.
  3. مواجهة التحديات التي تقابلها المؤسسة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المؤسسات الأخرى، فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.
  4. كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة له مردود ايجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المؤسسة الكفاءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المؤسسة.
  5. أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

<sup>1</sup> حميد بن حوجة، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر، 2017/2018، ص ص 58، 59.

<sup>2</sup> حياة سرير الحرتسي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة البلدة 2، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2017، ص 63.

وتكمن أهميته أيضا في<sup>1</sup>:

1. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.
2. تربط المؤسسات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.
3. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
4. وهو يقوم بمساعدة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة تذليلها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

ينقسم الأداء الوظيفي إلى مجموعة من الأنواع كل نوع يندرج ضمن معيار معين وهي تتمثل في:

#### أولاً: حسب معيار الشمولية

وينقسم هذا المعيار الى:

1. **الاداء الكلي**: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، والربح والنمو<sup>3</sup>.
2. **الاداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق<sup>4</sup>.

#### ثانياً: حسب معيار المصدر:

وينقسم هذا المعيار الى:

1. **الاداء الداخلي**: وهو كل ما توفره المؤسسة حسب الإمكانيات التي تملكها وهي كالاتي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محسن بن الحبيب، زوليخة بو غفالة، وآخرون، فعالية التدريب الالكتروني وأثره في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، جوان 2022، ص 883.

<sup>2</sup> لينا محمد منصور علقم، أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الاردنية للتمويل الاصغر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الاسراء، الاردن، 2020، ص 19.

<sup>3</sup> مريم ارفيس، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2018، ص 485.

<sup>4</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2008/2007، ص 27.

<sup>5</sup> خضرة فطيمة الزهرة بن جدو، الادارة الالكترونية وأثرها على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2019، 2020، ص 82.

- الأداء البشري: ويعتبر رأس مال بشري للمؤسسة من خلال ما يملكه الموظفون من مهارات وقدرات وروح تنافسية إيجابية.
  - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
  - الأداء المالي: ويتمثل في قدرة المؤسسة في تمويل رأس المال البشري ورأس المال المادي، فالأداء الداخلي هو أداء يشمل موارد بشرية وموارد مالية وموارد مادية لسيير نشاطها بشكل أفضل.
2. **الاداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: اسس الأداء الوظيفي

إن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك لأهميتها في تحديد مستوى العاملين في المؤسسات، وسنتطرق إليها في هذا المبحث بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

### المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يتحلى الأداء الوظيفي بمجموعة من العناصر تمثلت فيما يلي:

1. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء<sup>2</sup>.
2. **كمية العمل المنجز:** وهو مقدار ما يستطيع الموظف إنجازه من العمل في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الانجاز<sup>3</sup>.
3. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، الجزائر، 2009/2008، ص 76.

<sup>2</sup> نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين، 2010، ص 20.

<sup>3</sup> موسى حمد محمد شبحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2018/2017، ص 43.

<sup>4</sup> مسعود حساني، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2020/2019، ص 125.

4. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه<sup>1</sup>.

وهناك من ينظر الى ان عناصر الاداء الوظيفي تتمثل في :

1. الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع<sup>2</sup>.
2. الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدى ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه<sup>3</sup>.
3. الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام)<sup>5</sup>، ويرى الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما المقدرة على العمل والرغبة في العمل<sup>6</sup>، ويمكن توضيح العلاقة بين هذين العاملين بالشكل الآتي<sup>7</sup>:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

وتتمثل هذه المحددات في:

- (1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2020، ص 103.
- (2) قدور عثمان، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، مجلد أ، العدد 11، سبتمبر 2017، ص 304.
- (3) سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2013، ص 206.
- (4) عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، ايار 2009، ص 33
- (5) زايد راجح المنتصر، الامن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، اكااديمية الشرطة، اليمن، 2020، ص 73.
- (6) بلال كرامش، نسيم حمودة، أثر التدريب على الاداء الوظيفي لاطارات مؤسسة ميناء جن جن، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد الثاني، 2017، ص 57.
- (7) عبد الفتاح بوخخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، العدد 6، 2010، ص 57.

1. **الجهد:** ويشير الجهد الى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته<sup>1</sup>، وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء<sup>2</sup>.
2. **القدرات:** وتشير إلى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة<sup>3</sup>، وهي الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر مدة زمنية قصيرة<sup>4</sup>.
3. **إدراك الدور:** ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله<sup>5</sup>، أي توجهه جهد العامل، بمعنى أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها<sup>6</sup>.

وهناك من ينظر الى محددات الاداء الوظيفي على انها تتمثل في ثلاث نقاط هي:

1. **الدافعية الفردية:** تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهه<sup>7</sup>.
2. **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها<sup>8</sup>.
3. **القدرة على اداء العمل:** على إدارة المؤسسة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاعلاميين السوريين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، مصر، 2015/2016، ص 72.

<sup>2</sup> عبد الحليم عبد العزيز العواملة، أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2017، ص 18.

<sup>3</sup> صالح عياد، جيلالي قالون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>4</sup> افراح خضيرة عبد الرضا الغانفي، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص 86.

<sup>5</sup> بشير شرقي، محمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر، العدد 2، 2021، ص 153.

<sup>6</sup> رنا سامي محمد فضل النديم، الاتصال الاداري وعلاقته بجودة الاداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2014، ص 30.

<sup>7</sup> منصور تجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 4، 2020، ص 62.

<sup>8</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1424 هجري، ص 40.

<sup>9</sup> ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2013، ص 56.



### المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي

تحقيق تحسين الاداء الوظيفي يتطلب دراسة شاملة لكافة الجوانب والعوامل المؤثرة بما في ذلك التحليل العميق للعوامل التنظيمية، والسعي نحو تحسينها باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، ويسعى هذا النهج الى تعزيز انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري بأفضل الطرق الممكنة، وعليه فإن تحسين الاداء الوظيفي يتطلب تحسين ثلاث جوانب تتمثل في:

1. **تحسين الوظيفة:** لعل من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف وذلك من خلال التدريب والتطوير الوظيفي على بعض الوظائف الأخرى لتفادي الملل، وكذا إتاحة الفرصة للموظف من وقت لآخر المشاركة في فرق دراسة معينة أو مجموعات أو لجان وتوفير له طرق المساهمة في حل مشاكل المؤسسة<sup>1</sup>.
  2. **تحسين الموقف (البيئة):** إن تحسين الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة المستويات التنظيمية للهيكل، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والقيادة ومدى فاعلية التبادل مع الإدارات الأخرى<sup>2</sup>.
  3. **تحسين الموظف:** من المداخل التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء بالنسبة إليه ما يلي<sup>3</sup>:
    - التركيز على الجوانب الإيجابية ونواحي القوة لدى العامل ومحاولة الاستفادة من المواهب المتوفرة لديه واستغلالها لتنمية مواهب أخرى، وتعزيز ذلك لتجنب مواطن الضعف لديه.
    - ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لرفع درجة الانسجام والتعاون والتكامل بين الأفراد.
    - خلق التوازن بين الأهداف الشخصية للعامل ومجهودات تحسين أدائه ومحاولة تجاوز التعارض بين ما هو شخصي وما هو عام ويتعلق بالتنظيم.
- وتتمثل ملامح الأداء المتميز في المؤسسات فيما يلي<sup>4</sup>:
- نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها وسعيها الدائم لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في نشاطاتها.
  - استثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بشكل أمثل.
  - قدرة المؤسسة على تأمين كافة مستلزماتها البشرية والمادية والعلمية في جميع الأوقات وعدم تعرضها للتذبذب أو الانهيار.

<sup>1</sup> لامية بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>2</sup> ( المرجع نفسه، ص 116.

<sup>3</sup> عادل عبد الرحمان بلعربي، الأداء الوظيفي وعلاقته بالعمل الجماعي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017/2018، ص 76.

<sup>4</sup> عبد الرحمان يوسف عبد الرحمان، التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في بئر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الهيئة العامة للجمارك، قطر، المجلد 6، العدد 17، 30 يونيو 2022، ص ص 7، 8.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وقد أصبحت وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من جهة، وعلى فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما تعكس عملية تقييم الأداء الوظيفي الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة، وتعتبر مهمة لجميع المستويات فيها ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج وسنحاول في هذا المبحث دراسة كل ما يتعلق بهذه العملية وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بها من تعريف، أهمية، أهداف، ومراحل ..... الخ

#### المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

كل مؤسسة تمتلك موارد بشرية مسيرة لعملياتها الإدارية، وكل مورد يتمتع بأداء خاص به لتسيير هذه العمليات، وعلى المؤسسة القيام بتقييم أداء عمالها ذلك لتحديد الاكفأ منها، ومعرفة نقاط القوة لكل منهم واستغلالها، ومعرفة مواطن ضعف العمال الأقل كفاءة ومعالجتها.

#### اولا: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هي العملية التي يجري من خلالها تقييم وتقدير أداء الفرد<sup>1</sup>، خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه<sup>2</sup>، وهي عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الاداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا<sup>3</sup>. هي عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو منشآت الأعمال نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها<sup>4</sup>، ويمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية<sup>5</sup>، وهي جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد دويس، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل اداء العنصر البشري بالمؤسسات، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2010 / 2011، ص 74.

<sup>2</sup> عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008، ص 38.

<sup>3</sup> احمد جاسم انتظار، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص 443.

<sup>4</sup> زينب تماريط، حسناء مشري، أثر كفاءة راس المال الفكري على الاداء المالي لشركات صناعة الادوية المدرجة في بورصة الجزائر، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، جوان 2021، ص 291.

<sup>5</sup> ابراهيم بن بريكة، العمل وتنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة ابو القاسم سعد الله، الجزائر، العدد الخامس، 2021، ص 261.

<sup>6</sup> عبد المالك مهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الاول، نوفمبر 2001، ص 95.

وعملية تقييم الاداء الوظيفي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي<sup>1</sup>:

1. تحديد مستوى الأداء المتحقق جيدا أو ضعيفا، بمعنى إعطاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية التقييم.
  2. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم.
  3. قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس.
- ومما سبق يمكننا القول بان تقييم الأداء الوظيفي هو عبارة عن عملية تتم من قبل الإدارة لقياس أداء الموظفين في انجاز مهامهم ووظائفهم، بناء على معايير محددة مثل الجودة والكفاءة والإنتاجية، ويهدف هذا التقييم الى تقديم ملاحظات بناءة للموظفين، ذلك من اجل تحسين أدائهم، وتطوير مهاراتهم، ويمكن استخدامه في اتخاذ قرارات بشأن الترقية والمكافآت بالإضافة الى التعيين والتسريح وغيرها.

### ثانيا: خصائص تقييم الأداء الوظيفي

لكي يكون نظام تقييم الأداء فعالا لا بد من توفره على عدد من الخصائص<sup>2</sup>:

1. الشمول: فالتقييم يجب أن يشمل جميع أوجه النشاط في المنظمة سواء ما تعلق الأمر بالأنشطة الإدارية أو الإنتاجية، بمعنى آخر يجب أن يغطي نظام تقييم الأداء كل أجزاء ومستويات التنظيم وألا يقتصر على جزء محدد فقط حتى يتسنى الاطلاع على كل الجوانب.
  2. الوضوح: يجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق قياسه واضحة للمسئولين والمتأثرين به، كما يجب أن تكون المعايير تمثل وتشير إلى الأداء المستهدف.
  3. السرعة: لا بد من أن تكون الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي وبين التقييم قصيرة نسبيا حتى يتم التمكن من تعديل الأوضاع وتصحيحها، وعلى العكس من ذلك فكلما كانت هذه الفترة طويلة أدى إلى التأخر في تعديل الأوضاع وتصحيحها ومن ثم توسع شدة الانحراف وأصبح التقييم هنا مجرد دراسة للتاريخ لا تسهم في تغيير شيء.
  4. التكامل مع العملية الإدارية: فعالية نظام تقييم الأداء كلما كان أكثر تكاملا مع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات، فعملية التخطيط توفر الأهداف التي تمثل معايير للتقييم كما أن التقييم يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.
- بالإضافة الى العديد من الخصائص الأخرى والمتمثلة في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> علا ميمي، شلي سويطي، نظام تقييم الاداء الوظيفي وتأثيره في اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 22، العدد 1، 2019، ص ص 260، 261.

<sup>2</sup> فاطمة بوحديش، دور الرقابة الادارية في تحسين اداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2013/2014، ص 79.

<sup>3</sup> ماهر بن رده حطيط المورعي، دور المعاف المكتسبة في برامج الماجستير والدكتوراه في تطوير الاداء في المديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2012، ص 80.

1. يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها والاستمرار في تحقيق النجاح.
2. عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد.
3. عملية شاملة لا تختص بالأعمال الكبيرة، بل تلزم كل شخص يقوم بعمل ما، أي أنها لازمة لجميع المستويات الإدارية.
4. عملية مستمرة موسمية، دورية يومية ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
5. عملية إيجابية تستهدف الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد في سعيه لتحقيق الهدف.

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تقييم أداء العاملين يمثل ركيزة أساسية في تحقيق فعالية الإدارة، حيث يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والواجبات، ويعتبر هذا التقييم نافذة نحو متابعة الأنشطة اليومية في المؤسسة، مما يسهل تحديد مدى تحقيق الأهداف والتزام الفريق بمعايير العمل الفعالة، علاوة على ذلك فهو يعتبر من أهم جوانب تطوير الموارد البشرية، إذ يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وبما أنه يعد أداة لقياس الإنجازات وتحديد نقاط التحسين فإنه يعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام من خلال تحسين الكفاءة وتعزيز الانتاجية وعلى العاملين والمدراء بشكل خاص من خلال تحفيز الأداء المتميز وتوجيه جهود التطوير الشخصي.

#### أولاً: على مستوى المؤسسة

ويكون ذلك من خلال<sup>1</sup>:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المؤسسة.
2. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
4. مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### ثانياً: على مستوى المديرين

ويكون ذلك من خلال<sup>2</sup>:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، الاردن، الطبعة الاولى، 2015، ص 18.

<sup>2</sup> نورالدين صراب، اخلاقيات العمل وتأثيراتها على الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابراهيم سلطان شبوط، الجزائر، 2019/2020، ص 113.

### ثالثا: على مستوى الموظفين

ويكون ذلك من خلال<sup>1</sup>:

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.

2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تنقسم طرق تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة الى قسمين احدهما تقليدية والأخرى حديثة.

#### أولا: طرق تقليدية

1. **طريقة التدرج البياني:** وهو أسلوب من أساليب التقييم يستخدم مقياسا خاصا لكل عامل من العوامل التي يتم تقييم الموظف بموجبها، ويتدرج هذا المقياس إلى عدة أقسام أو رتب بحيث يمثل كل قسم منها مرتبة معينة. ولهذا المقياس عدة أنواع إما مقياس أبجدي أو رقمي أو وصفي أو معنوي أو ذو حدين، ومع أن هذا المقياس يساعد المقيم على أداء مهمته بدقة أكبر، غير أن معنى الكلمات الواردة فيه مثل ضعيف، أقل من المتوسط، متوسط، فوق متوسط عال، ممتاز) يختلف من شخص إلى آخر، حسب مدى خبرته ومقدار تجاربه ودرجة ذكائه ونوع شخصيته، لذلك يفضل أن يكون وصف المراتب المختلفة على المقياس الواحد على درجة أكبر من الوضوح<sup>2</sup>، ولهذا الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>3</sup>:

#### ● مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

#### ● عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

<sup>1</sup> فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة وأثره على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسبية بن بوعللي، الجزائر، 2012 / 2013، ص ص 116، 117.

<sup>2</sup> مريم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016 / 2017، ص 82.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2005 / 2006، ص ص 30 / 31.

- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

الجدول رقم (1): طريقة التدرج البياني

اسم الفرد:		القسم:				التاريخ:
الصفات والخصائص المصنفة	متميز	جيد	مرضي	متوسط	غير مرضي	المعدل %
كمية العمل وفقاً لما هو محدد						
نوعية العمل (الجودة)						
المعرفة بالعمل (الخبرة والمهارة)						
التعاون						
اقتراح الأفكار						
علاقته بالرؤساء						
الحرص على الالتزام						
اسم المشرف أو المقيم	الملاحظات				التوقيع	

المصدر: عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، 2021/2022، ص 91.

2. طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس وفقاً لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعدياً أو تنازلياً طبقاً لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل بدلاً من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتماداً على صفاته الشخصية التي يتميز بها، ويتشابه مع هذه الطريقة أسلوب المقارنة المزدوجة حيث يتم مقارنة كل عامل في المجموع مع بقية أفراد مجموعته في دورة كاملة<sup>1</sup>، وهذه الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>2</sup>:

● مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.

<sup>1</sup> حكيمة دهوم، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 80.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة

● عيوب هذه الطريقة:

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدا.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدا.

الجدول رقم (2): طريقة الترتيب العام

الترتيب حسب الأفضلية/النتيجة	الاختيار	الصفة	اسم الفرد	
<b>الأفضل</b>		الإمام بالعمل	عفاف	
1	لييب		حمدان	
2	ملاك		ناصر	
3	تيمار			
4	ليندا		منذر	
<b>الأسوأ</b>				لييب
5	حمدان		تيمار	
6	منذر		ملاك	
7	ناصر		ليندا	
8	عفاف			

المصدر: عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خيضر، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 184.

3. طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت، فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم عمرو، وفادي، ومحمد، ورسيم فإن المقارنات تكون كالآتي<sup>1</sup>:

- عمرو / فادي

- عمرو / محمد

<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص ص 298، 299.

- عمرو / رسيم
- فادي / محمد
- فادي / رسيم
- محمد / رسيم

وعند اجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، ولهذه الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>1</sup>:

● **مزايا هذه الطريقة:**

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

● **عيوب هذه الطريقة:**

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبير.
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

الجدول رقم (3): طريقة المقارنة بين العاملين

الموظفون	الموظف 1	الموظف 2	الموظف 3	الموظف 4
الموظف أ		-	-	-
الموظف ب	+		-	-
الموظف ج	+	+		-
الموظف د	+	+	+	
المجموع	+3	+2	+1	-3
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2018، ص 266.

4. **طريقة التوزيع الاجباري:** وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution ، والتي تقضى بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناء

<sup>1</sup> (عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 27.



على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب وقعها، أو تركيزها على منحني التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقاً للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل، أو المعايير المختلفة للتقييم<sup>1</sup>، وتفرض هذه الطريقة توزيعاً معيناً للصفات قد لا تتفق مع الواقع، وخاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغير، لأن التوزيع الطبيعي يمثل أسلوباً ينطبق على الأعداد الكبيرة ولهذا يفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة مجموعات الأفراد الكبيرة<sup>2</sup>، وهذه الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>3</sup>:

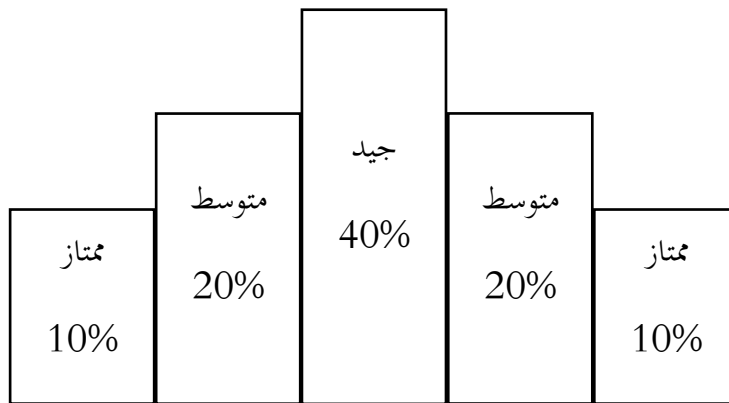
● **مزايا هذه الطريقة:**

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- سرعة التقييم لا يبذل المقيم جهداً وقتاً كبيرين في التقييم

● **عيوب هذه الطريقة:**

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجمالي عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

الشكل رقم (1): طريقة التوزيع الاجباري



المصدر: نورالدين صراب، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، الطبعة الاولى، 2005، ص 273.

<sup>2</sup> كامل برير، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الاولى، 1997، ص 133.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانيا: طرق حديثة

1. **طريقة الاختيار الاجباري:** أصبح هذا الأسلوب شائع في الوقت الحالي حيث يشتمل على نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء، إحداهما متعلقة بالعمل والثانية مرتبطة بالفرد، وكل قائمة تتكون من عدد من العبارات، وعادة ما يكون يشمل أربع عبارات، اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات السيئة في أداء الفرد، ثم يقوم المقيم بعد إجراء المشاهدات المتعلقة بالعمل والأخرى المتعلقة بالفرد باختيار القائمة التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم ويستوفي القائمة، ولا يعلم المقيم مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه العبارات، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، لذلك فإنه يختار العبارات التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة<sup>1</sup>، ولهذا الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>2</sup>:

● **مزايا هذه الطريقة:**

- توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم.
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

● **عيوب هذه الطريقة:**

- عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.

2. **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة أو قوائم تصف أنواع السلوك أو الصفات المحددة من طرف إدارة الموارد البشرية والتي يستخدمها المسؤول عن عملية التقييم حيث يقوم هذا الأخير بتقييم أداء العاملين من خلال وضع إشارة (X) أمام العبارة أو الصفة التي تدل على الأداء الفعلي للعامل والتي يكون أمامها مربع للتأشير بنعم أو لا، وعند إتمام الإجابة على كل عبارات قائمة المراجعة يتم إعادتها إلى إدارة الموارد البشرية لتحديد وإعطاء وزن خاص بكل إجابة من الإجابات ثم جمع القيم المحصل عليها ومن ثم تحديد درجة الأداء لكل قائمة مع العلم أن القائم بعملية التقييم يكون دوره محدود حيث لا يتدخل ولا يعرف الأوزان والدرجات المحددة مسبقا<sup>3</sup>، ولهذا الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر القايد، الجزائر، 2017/2018، ص 131.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> مليكة شيخي، مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2021/2022، ص ص 91، 92.

<sup>4</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

● مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين، وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي.

● عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

الجدول رقم (4): طريقة قوائم المراجعة

التعليمات: ضع علامة صح امام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف: .....		
اسم القائم بالتقييم: ..... التاريخ: ..... / ..... / .....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والاسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
( )	1 : يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	لا
( )	2 : يخطط لعمله مسبقاً.	نعم
( )	3 : لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	
( )	4 : يتبع القواعد والتعليمات الإدارية.	
( )	5 : حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل.	
( )	6 : يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منك ذلك.	
( )	مجموع العمليات	

المصدر: عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

3. طريقة الاحداث الحرجة: تركز هذه الطريقة على حقائق محددة، حيث يشترك محتصون في إدارة شؤون الأفراد والمشرفون المباشرون في تحديد متطلبات الوظيفة التي يخضع الموظف فيها للتقويم، وفي هذا يتم تحديد السلوكيات الجيدة والسلوكيات السيئة، ومن خلالها يقوم المشرف ببناء نموذج خاص بالسلوكيات الهامة (جيدة أو سيئة)، التي يقوم بتقويمها في فترة محددة ومنها يناقشها مع الموظف، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، إلا انه يعاب عليها أنها تأخذ الكثير من وقت المشرف وتجعله ملازماً للموظف، الأمر الذي يزعجه ويجرده من الشعور بالرقابة

الذاتية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف العلاقة بين الموظف والمسؤول<sup>1</sup>، ولهذا الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>2</sup>:

● مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

● مزايا هذه الطريقة:

- تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.

الجدول رقم (5): طريقة الاحداث الحرجة

مستوى الكفاءة	وزنها النسبي	تكرار حدوثها	الاحداث الحرجة
			<u>الاحداث الموجبة</u>
			==
			==
			<u>الاحداث السالبة</u>
			==
			==

المصدر: عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

4. طريقة الإدارة بالأهداف: هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعه وتقييمهم لها.

<sup>1</sup> مختار غريب، تقويم الاداء الوظيفي لمستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني وتحديد احتياجاتهم من وجهة نظرهم، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018/2019، ص 61.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 143.

- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها. وهذه الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب والمتمثلة في<sup>1</sup>:

● مزايا هذه الطريقة:

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

● مزايا هذه الطريقة:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً.

<sup>1</sup> (عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى:

الأداء الوظيفي عبارة عن سلوك يقوم به الفرد ولهذا فهو يعمل جاهدا لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على استمراريتها وبقائها حيث ينعكس ذلك على سلوكياته، وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في كونه عملية حيوية ومهمة يستند إليه في الحكم على مدى نجاح المؤسسات.

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية والاستراتيجية داخل المؤسسة، ذلك من أجل الحكم على أداء مواردها البشرية، ومن ثم الحكم على أدائها العام، وهي تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة ليتكون بذلك نظاما متكاملا للتقييم.



الفصل  
الثاني



الاتصال الإداري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي



## تهيد

يعد موضوع الاتصال الإداري أحد المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين في مختلف المجالات، وذلك نظرا لأهميته البالغة، وفي ظل التطورات الحالية زادت الحاجة إلى الاتصال بشكل كبير، نظرا لدوره الحيوي في تسهيل التواصل والتفاعل بين الأفراد، وخاصة داخل المؤسسات التي تتطلب تنظيما دقيقا وتبادلا مستمرا للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، حيث تتطلب رسائل الاتصال الإداري التكيف المستمر مع التغيرات في البيئة المحيطة، لضمان أداء العمليات الإدارية المطلوبة بكفاءة وفعالية، وتظهر أهمية الاتصال الإداري البالغة من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه في نقل المعلومات الضرورية وتبادلها بين الفرق العاملة داخل المؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الفعالية التشغيلية، وفي هذا السياق يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال الإداري وتحليله بشكل مفصل، بهدف فهم دوره في دعم عمليات الإدارة وتحسين أداء المؤسسات، وتقديم توجيهات عملية لتحسين عمليات الاتصال الإداري داخل البيئة التنظيمية.

وعليه يمكن دراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: لمحة عامة حول الاتصال الإداري

✓ المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الإداري

✓ المبحث الثالث: معوقات الاتصال الإداري وسبل التغلب عليها



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الإداري

الاتصال يتجاوز مجرد التواصل السطحي، فهو يشكل عنصرا حيويا في تحقيق أهداف الفرد وتطلعاته، وفي بناء علاقات قوية ومؤثرة، وهو أداة تمكن الأفراد من تبادل المعرفة والخبرات، وتعزز التفاهم والتعاون بينهم، وفي مجال الإدارة يعتبر تدفق المعلومات بين القادة والموظفين أمرا لا غنى عنه، حيث يساهم الاتصال الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، بالإضافة الى بناء بيئة عمل تسودها الشفافية والتفاعل الإيجابي.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

نظرا لتزايد الارتباطات والتعاملات بين المديرين والعاملين داخل المؤسسة كان لابد من التعرف على مفهوم الاتصال الإداري الذي يعد امرا مهما في نجاح العملية الاتصالية، وتدفع المعلومات من الى المدراء والموظفين.

## أولا: تعريف الاتصال

## 1. لغة:

يشير مفهوم الاتصال إلى علاقة ترابطية تلازمية تربط كافة مناحي الحياة البشرية بمختلف توجهاتها وجوانبها، وعملية لا بد من القيام بها لضمان التواجد والاستمرارية<sup>1</sup>، ويرجع أصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية Commun are والتي تعني جعل الشيء عام ومشاركا<sup>2</sup>، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللالاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة أو خدمة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف، من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات<sup>3</sup>.

## 2. اصطلاحا:

وهو يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، من حيث العلاقات المتضمنة فيه<sup>4</sup>، وهو بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم الذي يتيح جوا من الاستقرار والثقة بين أطراف هذا الاتصال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد حسن جريدل، فعالية الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، مجلة الابداع الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 14، العدد 1، 2023، ص 562.

<sup>2</sup> شريفة جودي، رهانات الاتصال البيئي المسؤول في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 3، المجلد 2، العدد 12، 2018، ص 94.

<sup>3</sup> عبد الحكيم عمارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2020، ص 127.

<sup>4</sup> مختار يوب، صعوبات الاتصال البيداغوجي من منظور الطالب والاساتذ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة السانبة، الجزائر، العدد 13، 2013، ص 191.

<sup>5</sup> عيسى بوكروش، استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص 28.

هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر<sup>1</sup>، وذلك بهدف التأثير والإقناع، أو الإعلام أو الإيحاء باتخاذ مواقف معينة<sup>2</sup>.

وعليه يمكننا القول بأن الاتصال يمثل الجسر الذي يتيح للأفراد تبادل أفكارهم وتوجهاتهم وآرائهم بحرية، وهذا يُعزز التواصل الذهني والعاطفي بينهم، فبواسطة الاتصال يتمكن الأفراد من بناء صلات اجتماعية قوية وتعزيز الروابط الاجتماعية بينهم، كما يُعدّ الاتصال أداة حيوية تساهم في تغيير السلوك البشري، حيث يمكن للتفاعل والتواصل المستمر أن يشجع على التطوير والتغيير الإيجابي في السلوكيات والممارسات.

### ثانياً: تعريف الاتصال الإداري

الاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساس لتنفيذ هذه القرارات، والاتصال في المؤسسات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا رسميًا أو غير رسمي يكون متوجهاً نحو هدف<sup>3</sup>، وهو يكون بين المصالح الإدارية بالاستعانة بالوثائق كالقرارات والتعليمات<sup>4</sup>.  
الاتصال هو عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء من شخص لآخر في المؤسسة وذلك بطريقة مفهومة وواضحة<sup>5</sup>، فهو عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول أو قائد بإيصال تعليماته وطريقة العمل، كما يمكن الموظفين من الاطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وانشغالهم<sup>6</sup>.  
وهو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها أو خارجها<sup>7</sup>، أي أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> صالح موسى علي موسى، وظيفة العلاقات العامة في الاتصال المعلوماتي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2010، ص 28.

<sup>2</sup> كمال حمد مصطفى، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2012، ص 48.

<sup>3</sup> نعيم حسن حماد الفراء، تطور الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 14.

<sup>4</sup> بن عمر خمشي، سيمبولوجيا الاتصال في الخطاب الديني، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص 68.

<sup>5</sup> مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص 52.

<sup>6</sup> حدة قرعيش، نصير لرباوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة سطيف 2، الجزائر، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 309.

<sup>7</sup> حياة قبايلي، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2006/2007، ص 30.

<sup>8</sup> عزوز كتفي، برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الإدارة المدرسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015/2016، ص 106.

ومما سبق نقول ان الاتصال الإداري يمثل الطريقة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والتوجيهات داخل المؤسسة أو الجهة الإدارية، وهذا النوع من الاتصال يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وسهولة، ويُعتبر جزءاً أساسياً من عملية الإدارة، وهو يساعد الاتصال الإداري في تنظيم سير العمل وتنسيق الجهود بين الأقسام والموظفين، ويوجه الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال ومتناسق.

### ثالثاً: خصائص الاتصال الإداري

للالاتصال الإداري مجموعة من الخصائص تمثلت في<sup>1</sup>:

1. الاتصال الإداري عملية مستمرة: الاتصال الإداري مستمر باستمرار حياة المؤسسة، فلا يمكن لوظائف المؤسسة أن تعمل بمعزل عن بعضها وإلا لن تتحقق الأهداف التنظيمية
  2. الاتصال الإداري عملية ديناميكية: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تغير من الشعور والسلوك بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
  3. الاتصال الإداري عملية لا تعاد: بيئة المؤسسة غير ثابتة، وفي كل زمان ومكان بالنسبة للمؤسسة تجرى عملية اتصال تختلف من حيث البيانات والمعلومات والهدف عن عملية أخرى قد سبق أن حدثت في مكان وزمان مغايران.
  4. الاتصال الإداري عملية معقدة: لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل هذا الأخير.
  5. الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات الموظفين، وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم، وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- بالإضافة الى عدة خصائص اخرى تتمثل في<sup>2</sup>:
1. الاتصال عملية دائرية: ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
  2. الاتصال عملية لا يمكن إلغائها: ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

<sup>1</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من أحداث التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلى، الجزائر، 2017، ص 6.

<sup>2</sup> محمد عبد الله العزبي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص ص 17، 18.

3. **الاتصال عملية حتمية:** أي أن الاتصال حتماً ولازم ولا بد أن يتم سواء شئنا أم أبينا، والتواصل ضرورة حياتية ولا يمكن تجنب التواصل مع الآخرين سواء كان ذلك بعهد منه وقصد أو بدون قصد وسواء كان اتصاله صحيحاً أم خاطئاً<sup>1</sup>.

وهناك من ينظر إلى أن خصائص الاتصال الإداري تتمثل في<sup>2</sup>:

1. **الدقة:** من خلال الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو قاصرة أو غير كافية أو مبهمة أو مبالغ فيها.
2. **الوضوح:** من خلال تجنب سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى، لتفادي إهدار الجهد والمال والوقت.
3. **الإيجاز:** فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة، كي تنجز الكثير بكلمات قليلة، والإيجاز لا يعني بالضرورة وحصراً كتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات هادفة وذات مغزى.
4. **النشاط:** من خلال اعتماد أسلوب يبنى على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات وأجمل هذا الأسلوب يجعل الاتصال بعيداً عن الفوضى، وقابلاً بقوة للاستدكار.

#### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة عاملاً حيوياً لا يقتصر على مجرد التنسيق الإداري بين القمة والقاعدة، بل يتعداه إلى تشكيل بيئة تفاعلية بين الموظفين، حيث تساهم هذه البيئة في بناء جو من الاحتكاك الإيجابي والتقارب الفعال، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الروح الجماعية داخل المؤسسة، فعندما يشعر الموظفون بالتقارب والتفاعل الإيجابي يكونون أكثر تحفيزاً للعمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعرفة، هذا بدوره يقود إلى توجيه كل طاقاتهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وروح تعاونية أفضل، مما يعزز بشكل كبير خدمة المؤسسة ونجاحها في تحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية.

ويمكن توضيح أهمية الاتصال الإداري فيما يلي<sup>3</sup>:

1. **الاتصال واتخاذ القرارات:** صنع واتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما، والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها فعندما

<sup>1</sup> علياء رمضان، مهارات الاتصال، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص 40.

<sup>2</sup> فوزي سعد نجم البدري، عبد السلام محمد عبد الحفيظ، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، مجلة الاقتصاد الدولي، جامعة بنغازي، ليبيا، المجلد 3، العدد 3، 2020، ص ص 19، 20.

<sup>3</sup> أيوب العباسي، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2016، ص - ص 17 - 19.

- يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسباً، إلى جانب ذلك يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى توصيل القرار المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه.
2. **الاتصال والتخطيط:** إن عملية التخطيط تتطلب توفر المعلومات وبدقة، وهنا يبرز دور أهمية الاتصال في ضمان توفير هذه المعطيات للقادة، ما يساعدهم في رسم الاستراتيجية المناسبة.
3. **الاتصال والرقابة:** يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها.
4. **الاتصال والتنظيم:** تعتمد المؤسسات إلى تقسيم العمل على مختلف الوحدات المشكلة لها، لضمان التنظيم، ولتحقيق هذه الأخيرة يأتي دور الاتصال في توضيح مهام كل جهة، لتجنب التداخل في المهام، وكذا التنسيق بينها.
5. **الاتصال وتدريب الموارد البشرية:** وهي العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة، من خلال ضمان استيعاب العمال لمهامهم.
6. **الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية:** من أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حالياً هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعارية، فالمؤسسة تقوم بشهر نشاطاتها الاجتماعية وهذا ما يجعل المستهلك لا ينظر إليها كمجرد كيان بل كمؤسسة لها مبادئها وثقافتها.
7. **الحاجة إلى الاتصال كعامل للإرساء ثقافة المؤسسة:** كل مورد بشري داخل المنشأة يطمح إلى توسيع قدراته المعرفية وقد يتسنى له ذلك من خلال الاتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة وأن هذه العملية تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة أي مؤسسة بهدف الحفاظ على تراثها المعرفي، وضمان بقائه في خضم التطورات التكنولوجية الكبيرة والتحولات العميقة في مجال تنظيم العمل.
8. **الاتصال وحقوق العمال (رضى العمال):** المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضى، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة، وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
9. **الاتصال والإبداع:** توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة الأعمال من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير مؤسسة الأعمال والرقى بها.

### المطلب الثالث: اهداف الاتصال الإداري

للاتصال الإداري مجموعة من الأهداف يمكن تقسيمها كما يلي<sup>1</sup>:

#### اولا: الأهداف الداخلية للاتصال:

للاتصال أهداف داخلية تتوافق وأهداف المؤسسة من بينها:

1. تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
2. تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها تنفيذها.
3. تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خططها.
4. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
5. المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال في أشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله التعبير على احتياجات العاملين.
6. توفير فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسات الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم طرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة والرقى بها.

#### ثانيا: الأهداف الخارجية للاتصال:

وفي هذا المستوى فهو يهدف إلى:

1. الحصول على احتياجات المؤسسة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا.
2. توفير مدخلات الإنتاج للمؤسسة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
3. تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المؤسسة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك.
4. تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي.

<sup>1</sup> حياة قبايلي، التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية للمنظمة في ظل الانتقال الى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2015/2016، ص ص 69، 70.

## المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال الإداري أحد العناصر الأساسية في عمليات الإدارة والتنظيم، حيث يلعب دورا حيويا في تسهيل تدفق المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسات، ويتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الأفكار والآراء والتعليمات بين أفراد المؤسسات في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، وسنتناول في هذا المبحث أنواع الاتصال الإداري وعناصره بالإضافة إلى المراحل المختلفة في عملية الاتصال الإداري وكيفية تطبيقه بشكل فعال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### المطلب الأول: أنواع الاتصال الإداري

ينقسم الاتصال الإداري إلى مجموعة من الأنواع تتمثل في:

#### أولا: من حيث درجة الرسمية

وتنقسم بدورها إلى نوعين من الاتصال رسمي وغير رسمي:

1. **الاتصال الرسمي:** وهو سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل عبر قنوات رسمية سخرت قصدا لتحقيق السلوك المطلوب<sup>1</sup>، ويتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي<sup>2</sup>، أي أنه يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المؤسسات المختلفة، إذ تحدد المؤسسات طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد، ومن ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير والخطابات والاجتماعات الرسمية وما شابه ذلك، وقد يكون الاتصال الرسمي صاعدا أو نازلا أو أفقيا<sup>3</sup>:

- **الاتصال الصاعد:** يكون الاتصال الصاعد من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه أي عكس النازل، بلغة أخرى من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى أعلى منه<sup>4</sup>، ويتضمن عامة معلومات حول ما يريد الفرد قوله، سواء عن نفسه وأدائه ومشاكله، أو عن الآخرين ومشاكلهم، حول ممارسات المؤسسة وسياساتها وحول ما يجب عمله

<sup>1</sup> علي بوليداوي، يحيى بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة معارف، جامعة آكلي محند اولحاج، الجزائر، العدد 12، 2017، ص 107.

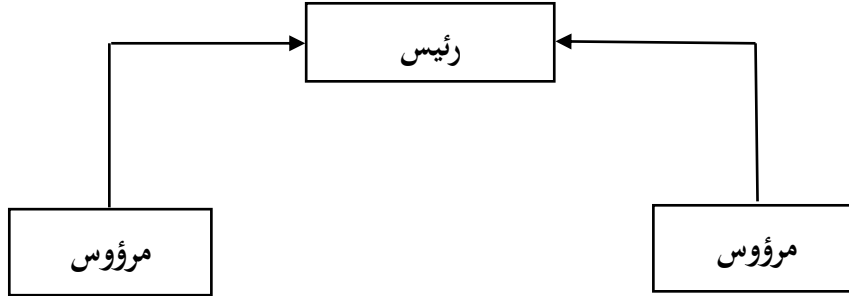
<sup>2</sup> عائشة سليمان، أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص 489.

<sup>3</sup> عزالدين شادي، البعد الاتصالي لحماية البيئة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص 114.

<sup>4</sup> سامية بن طالب، تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2017/2018، ص 123.

وكيف<sup>1</sup>، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملة الإدارية، ويمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات<sup>2</sup>.

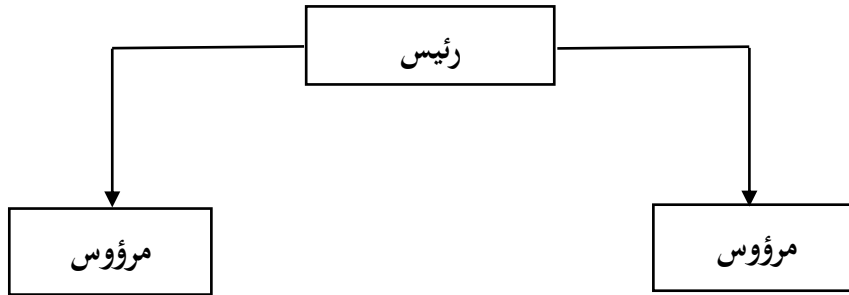
الشكل رقم (2): الاتصال الصاعد



المصدر: بن عون بودالي، زرقط بولرباح، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الغواط، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، سبتمبر 2020، ص 158.

- **الاتصال النازل:** يمثل إيصال التعليمات والتوجيهات من أصحاب السلطة على مستوى الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا لتنفيذ القرارات أو تغيير سياسات مشروع ما<sup>3</sup>، أي كل الاتصالات المرسلة من المشرفين إلى المساعدين<sup>4</sup>، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة<sup>5</sup>.

الشكل رقم (3): الاتصال النازل



المصدر: بن عون بودالي، زرقط بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء امير علي، الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص 35.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 170.

<sup>3</sup> خولة مسراي، نور الهدى درويش، تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في ادارات مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة حمه لظفر، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2020، ص 327.

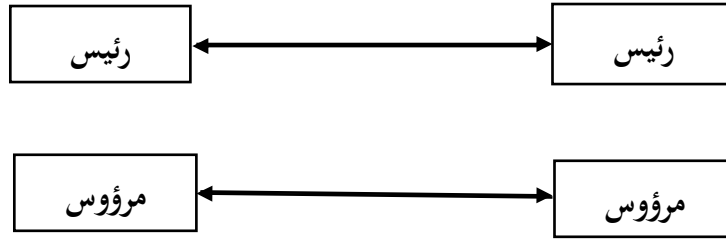
<sup>4</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الادارية اسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص 28

<sup>5</sup> عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الداري والحوار، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 23.



- **الاتصال الافقي:** وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي<sup>1</sup>، وتهدف للتنسيق في أداء المهام وتعزيز العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية بحل المشكلات وتقليل الصراعات، ودعم التعاون بين العمال في نفس المستوى الإشرافي لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، ومنح الفرصة للمديرين للاستفادة من خبرات العمال<sup>2</sup>، وهي تتألف من الرسائل المرسلة بين الموظفين في نفس المستوى داخل المؤسسة، وقد تتضمن الاتصالات بين الأعضاء في الأقسام المختلفة أو بين الزملاء في قسم واحد<sup>3</sup>.

#### الشكل رقم (4): الاتصال الافقي



المصدر: بن عون بودالي، زرقط بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص 159.

**2. الاتصال غير الرسمي:** وهذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال<sup>4</sup>، أي أنها تحدث خارج خطوات السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر<sup>5</sup>، ويعتبر فشل الاتصالات الرسمية في أداء دورها في نقل وتبادل المعلومات أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نمو الاتصالات غير الرسمية ولذلك فإن المعلومات التي يتم تبادلها بين الأفراد خلال الاتصالات غير الرسمية قد تشمل على حقائق كاملة أو جزئية، وقد تكون في بعض الحالات مجرد اشاعات وأكاذيب واجتهادات شخصية<sup>6</sup>.

#### ثانياً: من حيث اللغة

وتنقسم بدورها إلى نوعين من الاتصالات لفظي وغير لفظي:

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> باية بوزة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013، ص 35.

<sup>3</sup> إيمان ديوب، سامر المصطفى، الاتصال التسويقي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 5.

<sup>4</sup> رحمة عبد العزيز، عاشور مزريق، وآخرون، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 16، العدد 24، 2020، ص 417.

<sup>5</sup> غنيفة غوار، تأثير الاتصال الإداري في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر، مجلة الحوار المتوسطي، جامعة وهران 1، الجزائر، المجلد الثالث عشر، العدد 1، مارس 2022، ص 147.

<sup>6</sup> موسى غانم فنجان، أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، الطبعة الأولى، 1983، ص 79.

1. **الاتصال اللفظي:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأسهل وأكفأ أنواع الاتصال<sup>1</sup>، حيث يتم استخدام الكلام كرموز لغوية للتعبير عن الحاجات والأفكار والمشاعر بين الناس<sup>2</sup>، وتتم عن طريق تبادل الحديث والمعلومات بين طرفي الاتصال بطريقة مباشرة<sup>3</sup>.

2. **الاتصال غير اللفظي:** هي كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية وتسمى باللغة الصامتة<sup>4</sup>، ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل<sup>5</sup>، أي استعمال الأشكال الاتصالية الغير اللغوية مثل: الحركات الإشارات النظرات والانفعالات والصمت والإيماءات<sup>6</sup>.

### ثالثا: من حيث المشاركين في عملية الاتصال

ويضم هذا النوع نوعين من الاتصالات وهي:

1. **الاتصال الشخصي:** بمعنى أن الاتصال يتم بين شخص وآخر، وتعاني عملية هذا النمط من فقدان أو نقص بعض المعلومات<sup>7</sup>، وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>8</sup>.

2. **الاتصال الجمعي:** ويتسم بالعمومية والشمولية حيث يتم بين عدد كبير من الناس وهو الذي يتم بين عدة افراد وجماعات فله خصائص مميزة بحيث يتم بين عدد كبير من الناس على مختلف الميول والاتجاهات فان كل من المرسل والمستقبل في الاتصال الشخصي يعرف كل منهما الآخر، أما المرسل الجماعي يخاطب أشخاصا ليس بالضرورة يعرفهم بصورة مباشرة<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> توفيق بن سهلة ثاني، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2008/2009، ص 48.

<sup>2</sup> عبد النور كرميش، دور نظرية العقل والتعرف على التعابير الوجهية الانفعالية في الاتصال اللفظي وغير اللفظي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017/2018، ص 71.

<sup>3</sup> فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في المجال التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013، ص 68.

<sup>4</sup> سهام صالح، سيناريو اتصالي لإدارة أزمة ما بعد البترول في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص 32.

<sup>5</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 104.

<sup>6</sup> عمر زعابة، مضامين الاتصال للزربية المزابية التقليدية، مجلة العبر للدراسات التاريخية والأثرية في شمال افريقيا، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، سبتمبر 2021، ص 821.

<sup>7</sup> بدرالدين داسة، الدافعية الرياضية وعلاقتها بالاتجاه نحو أنواع الاتصال داخل الفريق الرياضي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012، ص 97.

<sup>8</sup> فريد حسين احمد، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة العراقية، العراق، العدد 1، 2019، ص 33.

<sup>9</sup> بدرالدين داسة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

## المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري

هناك عدة عناصر أساسية في عملية الاتصال وكل عنصر له دور أساسي في تلك العملية فهي بمثابة الركيزة لبناء عمل فعال ومؤسسات ناجحة وتتكون هذه العناصر من عدة جوانب أساسية:

### أولاً: المرسل

وهو مصدر الرسالة والنقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة<sup>1</sup>، ويتمثل في الشخص الذي يقوم بإعداد الرسالة وإرسالها عبر القناة المعتمدة، وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل واتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية الاتصال، فالمرسل هو مصدر المعلومات ونقطة انطلاقها، ويعتبر الطرف الأول في عملية الاتصال<sup>2</sup>، وهو الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات التي يريد نشرها ويقوم بوضعها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره<sup>3</sup>، وإذا كان المرسل هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومة سمي المصدر، فإن كانت الأفكار أو المعلومات والآراء لغيره وإنما أعدها فقط سمي القائم بالاتصال<sup>4</sup>.

### ثانياً: المستقبل

وهو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت لهم الرسالة، والمستلم مثل المرسل معرض للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة<sup>5</sup>، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد انتهاء عملية الاتصال<sup>6</sup>، ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بلعديلي، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على واقع المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2008 / 2009، ص 10.

<sup>2</sup> أسامة سعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010 / 2011، ص 63.

<sup>3</sup> زين عومار، دراسة اضطرابات الاتصال اللفظي وغير اللفظي لدى المصابين بالزهايمر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2021/2022، ص 37.

<sup>4</sup> نوح بن يحيى الشهري، عبد المنعم بن عبد السلام الحياي، مهارات الاتصال، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2024، ص 19.

<sup>5</sup> إبراهيم السعيد مبروك، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 114.

<sup>6</sup> فوزية فراح، تقييم استراتيجية الاتصال من منظور أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012 / 2013، ص 58.

<sup>7</sup> سميرة مراح، تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد الثامن، 28 فيفري 2017، ص 156.

ثالثا: الرسالة

وهي التغليف الذهني للرسالة أي العمليات المادية المتمثلة في الكلام أو الكتابة أو القيام بحركات لإرسال الرسالة للطرف الآخر<sup>1</sup>، وهي تعتبر النتاج الملموس الذي يبلوره المرسل<sup>2</sup>، وتعد الرسالة من حيث التصميم والمحتوى، وتوقيت إرسالها عنصرا من عناصر الاتصال الفعال، وينبغي صياغة الرسالة وفقا لحاجات ورغبات المستلم بحيث تثير انتباهه واهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها<sup>3</sup>.

رابعا: الوسيلة

هي ما تؤدي به الرسالة أو القناة التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل<sup>4</sup>، والوسيلة الفعالة تحقق الاتصال الفعال إذا استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح<sup>5</sup>، وقد تكون طبيعية كما في الاتصال الشخصي والجمعي، وقد تكون صناعية كما في الاتصال الجماهيري الذي يعتمد على وسائل تكنولوجية<sup>6</sup>، وتتمثل هذه الوسائل الاتصالية في<sup>7</sup>:

1. وسائل مقروءة: كالصحف والمجلات والكتب نشرات.
2. وسائل سمعية: كالإذاعة والندوات والخطاب والمناقشة والشائعات.
3. وسائل بصرية: كاللوحات والجرائد.
4. وسائل سمعية بصرية: كالتلفاز والمسرح والسينما.
5. وسائل شخصية: كالمقابلة والمحادثة.

خامسا: الاستجابة

وهي ردود فعل المستقبل بعد تلقيه للرسالة وفهمها<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> نديرة بالحاج، الصورة المؤسساتية في حالة أزمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابة بكر بلقايد، الجزائر، 2004، 2005، ص 25.

<sup>2</sup> اميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2013/2014، ص 64.

<sup>3</sup> بشير العلاق، نظريات الاتصال، دار البازوري، الأردن، 2014، ص 15.

<sup>4</sup> عيسى قيقوب، وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 15، جوان 2015، ص 84.

<sup>5</sup> موزي بنت مشرف بن صبر البقاوي، دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الاداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة حائل، السعودية، المجلد 3، العدد 24، 30 أكتوبر 2019، ص 8.

<sup>6</sup> محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 113.

<sup>7</sup> محمد علي أبو العلا، نظريات الاتصال المعاصر في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعمولة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 19.

<sup>8</sup> أسامة طيبي، تأثير سياسة الاتصال الدولي على سلوك المستهلك الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2009/2010، ص 76.

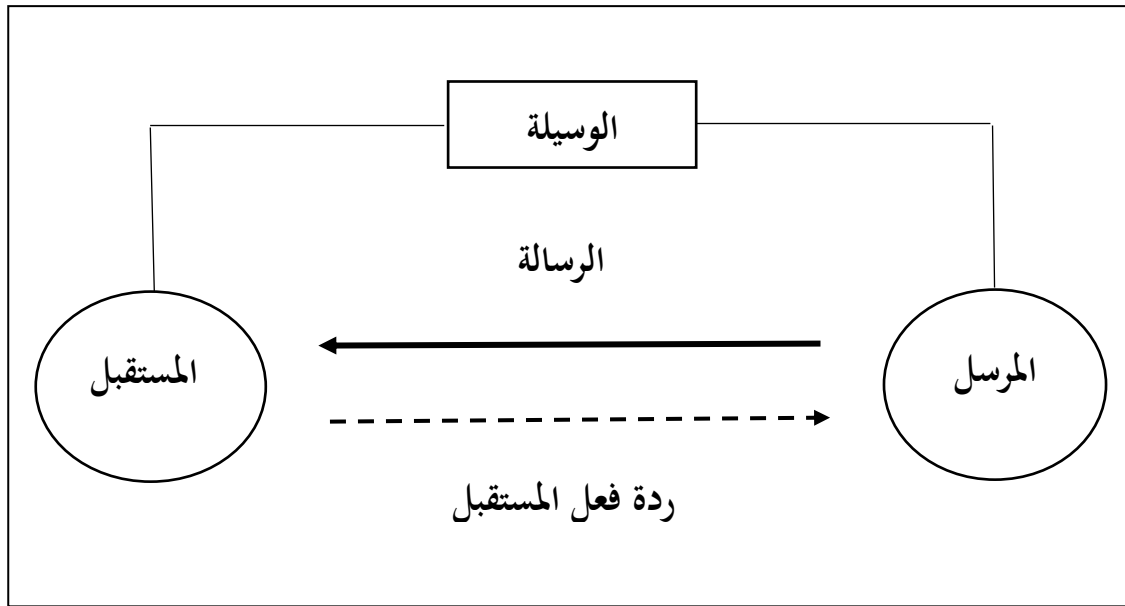
سادسا: التغذية الرجعية (رجع الصدى)

يقصد بـرجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر إذا ما كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه<sup>1</sup>.

سابعا: التشويش

ويسمى أيضا الضوضاء طالما تمر الرسالة في قناة الاتصال ومهما كان شكلها، فإنها ستتعرض إلى درجة معينة من التشويش أو التأثير السالب على المسار المطلوب من عملية الاتصال المستهدف<sup>2</sup>.

الشكل رقم (5): عناصر الاتصال الإداري



المصدر: محمود عبد الفاتح رضوان، الاتصال اللفظي والغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 16.

المطلب الثالث: مراحل الاتصال الإداري

عندما نتحدث عن مراحل الاتصال نعني الخطوات الأساسية التي تأتي بعد إرسال الرسالة ونقلها للشخص المستلم، وتتمثل هذه المراحل في 6 خطوات رئيسية: تطوير الفكرة، الترميز، نقل الرسالة، استلام الرسالة، فك الرموز والتصرف، ويتم اتباع هذه المراحل في سياق معين لتحقيق هدف معين في التواصل.

<sup>1</sup> فيروز بحامد، استراتيجية الاتصال واهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012، ص30.

<sup>2</sup> نوال بوكريطة، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3/ الجزائر، 2010/2011، ص 81.

أولاً: إدراك الرسالة (تطوير الفكرة)

يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل<sup>1</sup>، وتتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل، وهي خطوة أساسية لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تعتبر الخطوات اللاحقة بلا قيمة<sup>2</sup>.

ثانياً: الترميز

تتضمن تحويل الأفكار إلى كلمات، أو أشكال، أو رموز، لتسهيل عملية نقلها إلى الرسالة، والتعبير عن المعنى تعبيرا صحيحا<sup>3</sup>.

ثالثاً: نقل الرسالة

تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة ومضمونها، من خلال الوسيلة الملائمة، وهنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة، والوقت الملائمين لنقل الرسالة<sup>4</sup>.

رابعاً: استلام الرسالة

في هذه الخطوة يقوم المستقبل باستلام الرسالة ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة<sup>5</sup>.

خامساً: فك الرموز

في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها وتفسيرها وفك الرموز والكلمات والإشارات ليعطيها معنى متكامل، وإذا لم يستطع فهم الرسالة وتحليل مضمونها كما يريد المرسل فإنها تصبح بلا جدوى<sup>6</sup>.

سادساً: التصرف

الخطوة الأخيرة في عملية الاتصال هي أن يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> عزوز نش، آليات الاتصال لدى محافظة الغابات لمكافحة التصحر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص 155.

<sup>2</sup> مصعب إسماعيل طبش، دور وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 22.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 22.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 22.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 22.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 23.

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص 23.

### المبحث الثالث: معوقات الاتصال الإداري وسبل التغلب عليها

رغم الأهمية البالغة التي يحظى بها الاتصال الإداري إلا أنه كغيره لا يخلو من المعوقات التي تعرقل سيره بشكل مناسب في المؤسسة، إلا أن هذا لا يعني فشل العملية الاتصالية، بل لكل عائق سبل تغلب يمكن اجراءها من اجل تفادي هذ المشاكل التي تهدد تدفق المعلومات بين الافراد داخل المؤسسة.

#### المطلب الاول: معوقات الاتصال الإداري

هي كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها فهي أي عائق يقلل من فاعلية الاتصالات، أي يجعلها لا تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة<sup>1</sup>، ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المتلقي أو المرسل أو بسبب اللغة أو التنظيم<sup>2</sup>، مما يؤدي إلى الحيلولة دون تحقيق اتصال فعال، ولا تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان<sup>3</sup>، وتتمثل هذه المعوقات في:

#### أولاً: معوقات شخصية

وهي العوائق المتعلقة بالأفراد في حد ذاتهم حينما يسيء صياغة الرسالة، أو فهم مضمونها لأي سبب من الأسباب الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى، بين الرسالة كما أرادها المرسل وكما تلقاها المستقبل<sup>4</sup>:

#### 1. معوقات خاصة بالمرسل: وتتمثل في<sup>5</sup>:

- القصور في الصيانة الواضحة للرسالة بسبب عدم وضوح الهدف وصعوبة التعبير عما يريد.
- صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات بينهم.
- الأحكام المسبقة اتجاه المستمع وخطورة التحيزات.
- انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر عندما يتفوق المرسل على ذاته ويستغرق كلياً في أفكاره وأهدافه على افتراض أن الآخر موافق على كل ما يقال له فلا ينتبه إلى ردود الفعل مما يحول الاتصال إلى حوار فردي لا تفاعل فيه.

<sup>1</sup> حنا تودري مرقص، أمل حسن حرات، معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 34، افريل 2014، ص 41.

<sup>2</sup> كلثوم حدي، عملية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 8، أكتوبر 2015، ص 73.

<sup>3</sup> هبة فرحان سلمان الرويلي، التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الجوف، السعودية، العدد العشرون، 2019، ص 15.

<sup>4</sup> عزالدين شادي، مرجع سبق ذكره، ص 119

<sup>5</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 57.

2. معوقات خاصة بالمستقبل: وتتمثل في<sup>1</sup>:

- سوء التقاط الرسائل والتي تعود إلى التسرع في تأويل المقصود بالحديث، وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف تشويش ذاتي ومشكلات حسية إدراكية.
- التحيزات والأحكام المسبقة اتجاه المرسل، وفي هذه الحالة فالمستقبل لا يهتم إلا بما يولد الحكم المسبق الذي كونه، وقد تكون التحيزات ذاتية أو مصلحة أو مادية أو عرقية، وفي كل الحالات فهذه الأحكام تؤثر على الإدراك والتقدير الموضوعي للرسالة.

3. معوقات خاصة بالوسيلة:

- عدم توافر قنوات كافية مناسبة للاتصال، وعدم فاعلية القنوات المستخدمة<sup>2</sup>.

ثانيا: معوقات تنظيمية

وتتمثل هذه المعوقات في<sup>3</sup>:

1. **اختلاف المكانة:** إن اختلاف مكانات الأفراد قد تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، ونتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره نتيجة اختلاف الدرجة العلمية.
2. **سلم الاتصال ومداه:** يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل، فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قصر المدى وقد يكون الاتصال بين المدير العام والعامل البسيط وهنا يكون المدى واسعا، وتتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدى الإرسال عندما تكون التوجيهات أو النصوص غامضة.
3. **حجم الجماعة:** لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقلة.
4. **مكان المستقبل:** لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات، إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها، كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال وأوفاه عن طريق مختلف القنوات من شخصية وكتابية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 58.

<sup>2</sup> إبراهيم العلي تمان، واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، جامعة إبرد الاهلية، الأردن، المجلد 2، العدد 2، 2022، ص 144.

<sup>3</sup> لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2015، 2016، ص 96.



5. عوائق تكنولوجية: تطورت وسائل الاتصال تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، وذلك تماشياً مع تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها ومن العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصالات، نجد الرموز غير الكلامية ومدى فعالية قناة الاتصال.

### ثالثاً: معوقات لغوية

إن معظم الاتصالات التي يقوم بها الأفراد في الحياة تعتمد على اللغة ولذا كان استعمال لغة مناسبة للمستقبل قد يعتبر عائقاً للاتصال الجيد حيث أن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى وكذلك عدم فهم المستقبلين للرسالة قد يعني أن المرسل لم يستخدم لغة مناسبة لهم وبسبب سوء تفسير الكلمات مشكلات متعددة نتيجة لاختلاف الخلفيات العلمية والثقافية والخبرات المتراكمة لدى المتلقين، ولذلك على المرسل أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب<sup>1</sup>.

### رابعاً: معوقات بيئية

هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المؤسسة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به وتحدث هذه العوامل أثراً على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فعاليته<sup>2</sup>، يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش<sup>3</sup>.

### خامساً: معوقات ثقافية واجتماعية

والتي كثيراً ما تكون محاطة بالحساسية والغموض والتي تتعلق عادة بعادات الاتصال وطبيعة الحواجز التي تخلقها جماعات العمل، كما أنها معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقدات، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالة من المرسل بشكل خاطئ لاعتقاده أن ما فهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الإداري

تعتبر السرعة والدقة في إيصال الرسالة من أهم ميزات الاتصال الإداري الفعال والكفؤ. فعندما يتم تحقيق هذين العنصرين يتسنى للمرسلين والمستقبلين أن يتفاعلوا بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بسلاسة وبأقل تكلفة ممكنة، وتعتبر هذه السمة أساسية في بيئة العمل الحديثة، حيث يتطلب التنافس المستمر والتطور السريع

<sup>1</sup> مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 138.

<sup>2</sup> وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد التاسع عشر، 2018، ص 239.

<sup>3</sup> أكاديمية التعلم، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، أكاديمية التعلم للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 2021، ص ص 9.

<sup>4</sup> حمزة بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 948، 949.

من المؤسسات والفرق العاملة أن يكونوا على قدر عالٍ من التنظيم والاتصال السلس، ويمكن رؤية تأثير الاتصال الإداري الكفؤ والفعال على الإنتاجية والكفاءة، إذ يتيح للمؤسسة إنجاز المهام المطلوبة بشكل أفضل وأسرع، مما يعزز من نجاحها واستمراريتها في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال توجيه الجهود وتوفير الاتجاهات الصحيحة.

وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي<sup>1</sup>:

1. تقليل مشاكل حجم المؤسسة من خلال تخفيض المستويات الإدارية للحد من الاتصالات غير الرسمية.
2. تحسين مهارات الاستماع باعتبارها أحد الدعامات الرئيسية للاتصال الجيد.
3. استخدام لغة بسيطة ومباشرة وواضحة حتى يتمكن الجميع من استيعابها.
4. استخدام الاتصال بالمواجهة وهذا يمكن من الحصول على التغذية الراجعة وبالتالي تعديل محتوى الرسالة طبقا لردود الفعل التي يتلقاها المرسل.

ويضيف بشير العلاق قائمة استرشادية لتحسين فاعلية الاتصال الإداري وهي<sup>2</sup>:

1. التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.
  2. التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة.
  3. مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.
  4. الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا بعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.
  5. التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.
  6. العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رزينة.
- بالإضافة الى عدة عوامل أخرى تمثلت في<sup>3</sup>:

1. تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.

<sup>1</sup> امال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021، ص 493.

<sup>2</sup> فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد السابع، جانفي 2012، ص 57.

<sup>3</sup> نظيرة فركوس، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 15 جانفي 2024، ص ص 29، 30.

2. زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين، بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في المؤسسة.

3. قبول الإدارة سماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب.

### المطلب الثالث: علاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي

لقد انصب اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة إلى موضوع البحث عن كيفية تعظيم كفاءة المؤسسة، لذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية للرفع من فعالية أدائها، هذا الأخير الذي تتحكم فيه عوامل كثيرة من أهمها عنصر الاتصال<sup>1</sup>، فالحاجة إلى الاتصالات الإدارية تسبق ظهور المؤسسات، وعملية الاتصال تبدأ مع وجود الرغبة في إنشاء مؤسسة، ويتسع نطاق عملية الاتصال ويتنوع مع التقدم نحو بدأ ممارسة المؤسسة لأنشطتها، وتقديم منتجاتها أو خدماتها<sup>2</sup>، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات<sup>3</sup>، ويعتبر الاتصال بين المديرين والعاملين وسيلة توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا لا يعني وجود اتجاه واحد للعملية الاتصالية أو المعلومات، بل تكون في مختلف الاتجاهات من وإلى العمال، ومن وإلى المديرين<sup>4</sup>، وهذا هو التنظيم الرسمي وإلى جانبه يتواجد تنظيم غير رسمي يتحدد بين العاملين على أسس شخصية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال<sup>5</sup>، والعمال يميلون بشكل معتبر إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي، وهي تمثل كتلا أو تنظيمات قد لا تكون لها حدودا واضحة وتتميز بأنها غير منطقية، ولها أسباب متعددة للظهور، ويزداد الميل إليها عند عدم تلبية العمال لحاجتهم الاجتماعية إلى الاتصال، وتوفير جو تفاهم اجتماعي رسمي<sup>6</sup>.

ولا شك أن نجاح أي إدارة يعتمد إلى درجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري، فإلى جانب أنها إحدى العمليات الإدارية، فهي أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة<sup>7</sup>، كما أنها تساهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه<sup>8</sup>، حيث تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء

(1) محمد دويس، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(2) صورية مسيل، معوقات الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء موظفي المديرية الولائية للشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017، ص 33.

(3) العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2008/2007، ص ص 175، 176.

(4) ناصر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 122.

(5) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2009، ص 43.

(6) المرجع نفسه، ص 129.

(7) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 163، 164.

(8) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

ورفع مستويات الكفاءة الانتاجية للعاملين، وذلك من خلال التأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الادارة، وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل<sup>1</sup>، حيث تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة<sup>2</sup>، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق<sup>3</sup>، ويتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد<sup>4</sup>، ومن وجهة نظر مدير المؤسسة ذو المسؤوليات المتعددة فإن الأهداف الأساسية للاتصال ثلاثية الأبعاد وهي الاستعلام والتحري، الإخبار أو الإعلام، والتأثير<sup>5</sup>.

ويوفر تقييم الأداء وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، لأنه من خلاله يشعر الموظف باهتمام الرئيس بأدائه، وتقديم المشورة له للتغلب على مواطن الضعف في أدائه، كما تفيد الرؤساء في تقييم مرؤوسيه من خلال عوامل موضوعية لها علاقة بالعمل مما يجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف في المعاملة<sup>6</sup>، وتنوع الاتصال يدفع بالعمال نحو تحقيق أعلى مستوى من الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تأكيد ذلك من خلال<sup>7</sup>:

#### أولاً: الاتصالات الرسمية

1. **الاتصال الصاعد:** يساعد الاتصال الصاعد والذي يكون من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات التنظيمية العليا على نقل وتزويد الادارة بالمعلومات والحقائق التي تسهل عليها عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فهو تغذية راجعة لما تم استلامه من أوامر وتعليمات، فاستلام الادارة لمثل هذه المعلومات تدفعها إلى الاهتمام أكثر بالعمال، ويمكن أن يكون هذا الاهتمام ماديا مثل زيادة الأجر، كما يكون معنويا مثل الترقية وحسن التعامل معهم، كل هذا ينتج عنه رفع الروح المعنوية عند العمال ورضاهم عن العمل، مما يدفعهم إلى أداء وظائفهم على الوجه المرغوب فيه، وتحسين عملهم كما وكيفاً، هذا بدوره يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافهم المسطرة، وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير وشكاوى أو استفسارات أو مطالب وكل ما يخص المرؤوسين، وقد يتضمن معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم ولم يكن بمقدور الادارة الحصول على مثل هذه المعلومات بطرق أخرى، فإنها

(1) احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات - المعلومات - القرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2008، ص 132.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 407.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013، ص 249.

(4) محمد الصبري، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 109.

(5) المرجع نفسه، ص ص 409، 410.

(6) محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 195.

(7) العياشي قرطي، صالح مرية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة تليجي عمار، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2021، ص 526.

تحاول حل هذه المشاكل وتعديل سلوكيات الأفراد الذين وردت معلومات تخصهم مما ينتج عنه في الأخير تحسين أداء العمال، ذلك أن الإدارة اهتمت بهم وحلت مشاكلهم<sup>1</sup>.

2. **الاتصال النازل:** إن الدور الفعال الذي يؤديه الاتصال النازل له أهمية كبيرة من خلال انجاز العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة الواردة من الأعلى، وبث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو تافهة إذا نظرنا إليها نظرة جزئية، وكذا تعزيز السلوك الايجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال، وفي وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقويم الرؤساء لأدائهم، مما يعزز السلوك الايجابي وتفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب، وفي توضيح الأبعاد العقائدية لأداء عمل ما، مما قد يكون دافعا قويا لإنجاز العمل وإتقانه، وذلك كاعتبار الشغل عبادة وأداء المهام الخطيرة التي تعود على الجماعة بالفائدة<sup>2</sup>.

3. **الاتصال الأفقي:** يتم الاتصال الأفقي في إطار جماعات العمال بإرسال معلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الذين يشغلون لنفس المناصب، وغالبا ما يتم الاتصال الأفقي في إطار التعاون والتنسيق، ويؤدي إلى نشوء علاقات صداقة قوية إلى جانب الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال الصاعد، وهذا النوع من الاتصال يقوي تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تتبنى قواعد و أساليب للتعاون والتضامن من أجل توسيع نطاق امتيازاتها في المؤسسة، كما أن الاتصال الأفقي يعبر عن التفاعل الاجتماعي التلقائي بين العمال، و يتمركز هذا الاتصال حول المشاورة بين العمال و مشكلاتهم الخاصة داخل العمل و خارج نطاقه، وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها انجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج التمويل التوزيع، والتدريب، ويرتبط الاتصال الأفقي بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري بالمؤسسة، ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الأفراد، أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة<sup>3</sup>.

#### ثانيا: الاتصالات غير الرسمية:

وهي تنمي روح التعاون في العمل وذلك بتبادل المعارف والخبرات والأفكار، وسرعة نقل البيانات والمعلومات لربح الوقت في انجاز المهام، وزيادة مردودية المؤسسات، إذ يعد بعدا حاسما في الحياة الاجتماعية عموما والحياة التنظيمية خصوصا، لذلك أصبح له دور مهم في تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات، وعنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، وعليه فما على المنظمات في هذا المقام إلا أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 526، 527.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 527.

<sup>3</sup> فوزي بومنجل، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، المجلد 11، العدد 1، 2018، ص 178.

والاجتماعية للأفراد في التسيير، وذلك من خلال مراعاة مدى نجاعة الاتصالات غير الرسمية، وأهميتها في تحسين أداء العاملين، فهو عماد روح العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات وبين الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

ومن خلال الاتصال الفعال داخل المنظمة يتم ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: تحقيق الانتماء

يترتب عن تأثير الاتصال الفعال على أداء العامل في المؤسسة شعوره بالانتماء الداخلي، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه لفريق العمل والمؤسسة ككل، وهذا يؤدي إلى خلق رغبة لديه للعمل، وتقبله للمناخ الموجود داخل المؤسسة، وينتج عن هذا الشعور سلوك إيجابي يتمثل في تدني نسب التغيب، وتناقص في معدل دوران العمل.

#### ثانياً: المشاركة الفعالة

إن الاتصال الفعال مع العاملين يخلق في نفوسهم الرغبة للمشاركة في أعمال المؤسسة بإيجابية، وهذا يقوي شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، فالمشاركة الناجمة عن الاتصال الفعال هي مشاركة فعالة وهادفة، وينتج عنها فتح مجال الحوار للعاملين، وتوجيه موضوعه ضمن اتجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز اللذان يعتبران من العناصر أو القيم المهمة في تطوير المؤسسات، وهذا ما يتصوره الباحثون في أن هياكل وأنظمة منظمة ما تكون موجهة للمساعدة في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة، وأهداف العامل من جهة أخرى.

#### ثالثاً: تطوير مستوى أداء العاملين

إن تحسين مستوى أداء العنصر البشري، والرفع من مستوى رضاه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن أهم عامل من عوامل التأثير على الأداء، وهو الاتصال الفعال مع العاملين.

#### رابعاً: اكتساب المعرفة والمهارة

إن لتأثير الاتصال الفعال على الأداء في المؤسسة نتيجة مهمة في صالح العاملين، وهي زيادة اكتسابهم للمعارف والمهارات، من خلال نمو الرغبة لديهم في تنمية قدراتهم بالتدريب المستمر، نتيجة للمناخ الجيد الذي وفرته المؤسسة لهم، فكل عامل محتاج بدرجة أو بأخرى أن يظهر إمكانياته وقدراته وأن يعبر عن نفسه، أو بمعنى آخر هو في حاجة إلى أن يؤكد ذاته، وهذه الرغبة هي نواة لثلاثة حاجات فرعية وهي الحاجة إلى الشعور بالاستقلال والاعتماد على النفس، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى النمو والتقدم.

<sup>1</sup> الزويبر جنيدي، اقبال العربي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة 9 افريل، تونس، المجلد 13، العدد 2، 2021 / 4 / 19، ص 8.

<sup>2</sup> محمد دويسي، مرجع سبق ذكره، ص 94 \_ 97.

**خامسا: تحقيق الرضا الوظيفي**

هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج تأثيرات الاتصال الفعال على أداء العاملين في المؤسسة، و يمكن تعريف الرضا عن العمل بأنه الفرق بين التعويضات التي يستلمها العاملون و الكمية التي يعتقدون أنه يجب استلامها، وللرضا الوظيفي للعامل عن العمل نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة، تتمثل أساسا حسب أغلبية الدراسات التي أجراها الباحثون في أنها كلما زاد معدل الرضا عن العمل انخفضت معدلات الغياب، وكذا الحوادث والإصابات، و يعبر مفهوم الرضا عن العمل أيضا عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، ومن العوامل المشجعة المحيطة به ومن سلوك رئيسه معه من خلال الاتصال الفعال معه، وبالتالي من بيئة العمل الداخلية فضلا عن هيكل شخصيته.

**سادسا: المحافظة على العنصر البشري من قبل المنظمة**

المنظمات الناجحة هي التي تحقق هذه النتيجة الهامة في حياتها، وهي المحافظة على العاملين خصوصا المتمكنين منهم، وأصحاب الكفاءات والخبرات، وهي نتيجة حتمية وطبيعية عندما توفر عوامل تحفيزية لهم، وتتمثل أساسا في إشراكهم في القرار من خلال الاتصال معهم وبفعالية، وبالموازاة تحقيق أداء جيد من طرفهم ينعكس على الأداء العام للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تسعى جاهدة للحفاظ عليهم مستقبلا.

**سابعا: زيادة ولاء العنصر البشري**

فالعنصر البشري الذي يشعر بأنه له قيمة في المنظمة من خلال استشارته والاتصال به وتحفيزه، يعلم بأن ذلك يساهم في تحسين أدائه وتشكيل علاقة إيجابية وصحية بينه وبين إدارة المؤسسة، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

**ثامنا: مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:**

إن العنصر البشري إذا أحسنت إدارة المؤسسة الاتصال به ووفرت له المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب، يساهم بدرجة كبيرة في كل البرامج التي تطرحها المنظمة للتطوير أو بالأحرى للتغيير، ونجد أن هذا العامل يكون أقل مقاومة للتغيير، على عكس ذلك الذي يساء الاتصال به ويهمش من طرف إدارة المؤسسة، فتجده سلبيًا ويقف كعثرة في كل مسعى للتغيير نحو الأحسن على مستوى المؤسسة.

## خلاصة

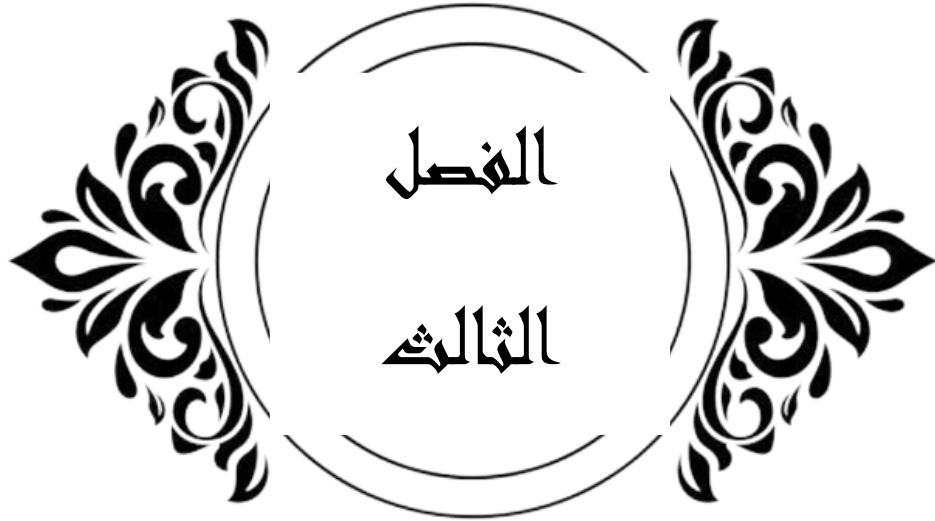
من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى:

تعتبر القدرة على الاتصال والتفاهم مع الآخرين لازمة لكل انسان، فهما لا يمثلان مجرد مهارة اضافية، بل يتعدى ذلك كونهما من الاساسيات لنجاح العملية الاتصالية، الا ان هذه القدرة تكون أكثر ضرورة بالنسبة للمديرين والموظفين، فالاتصال الاداري من اهم العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو النجاح وتحقيق الاهداف، ولا يمكن للمدير ان يؤدي اعماله ما لم يكن هناك انظمة اتصالية جيدة داخل المؤسسة، وغياب المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

يهدف الاتصال الاداري الى تسهيل تدفق البيانات والمعلومات الحيوية التي تدعم استمرارية العمليات الادارية، من خلال جمعها وتحليلها بعناية ثم نقلها بفعالية في مختلف الاتجاهات داخل المؤسسة وخارجها، حيث يعتبر هذا التدفق السلس للمعلومات أحد اهم عوامل نجاح الادارة، فهو يساهم في تحسين التفاعل بين الاقسام المختلفة وتحديد الاولويات بشكل فعال.

ان الاتصال الجيد يساهم في تعزيز الفهم المشترك للأهداف والمهام، مما يسهل عملية تبادل المعارف والمعلومات الضرورية ذلك من اجل القيام بالوظائف بكفاءة وفعالية، كما انه يعمل على تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين افراد الفريق، مما يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي على المستوى الفردي والجماعي.





الفصل  
الثالث



دراسة ميدانية حول مساهمة الاتصال الإداري في تحسين  
أداء موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة



## تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها، والتي حاولنا من خلالها الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، نقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية وذلك عن طريق تطبيق أهم المعلومات النظرية، واستنباط بعض النتائج العملية التي تدعم هذه الدراسة وتثريها، حيث قمنا من خلال المبحث الأول بعرض تعريف شامل حول المؤسسة التي اجرينا عليها الدراسة، وتطرقنا من خلال المبحث الثاني الى مجموعة من الادوات لجمع البيانات حيث تم الاعتماد على استبيان وزع على العينة المراد إجراء الدراسة عليها، والمقابلة، بينما في المبحث الثالث قمنا بمعالجة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قلمة

سوف نتعرف في هذا المبحث على المؤسسة المراد اجراء الدراسة الميدانية عليها وهي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، وذلك من خلال التطرق لمختلف الجوانب الخاصة بها.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة واطارها القانوني

قمنا في هذا المطلب بتعريف المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، والتعرف على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، بالإضافة الى التطرق لإطارها القانوني.

#### أولا: التعريف بالمؤسسة

يقع مقر المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري على طريق بن جراح بولاية قلمة، يتربع على مساحة قدرها 237588 م، ويتشكل الديوان من 5 دوائر إدارية، حسب الهيكل التنظيمي المصادق عليه بالمقرر الوزاري رقم 207 المؤرخ في 2006/07/12، بالإضافة إلى 11 وكالة خارجية موزعة على تراب الولاية ومصلحة الصيانة. ويعتبر الديوان واحد من بين 50 ديوانا على المستوى الوطني وقد لعب دور فعال في ترميم ولاية قلمة وذلك بإبرام عدة اتفاقيات مع المؤسسة المالية الممولة للمشاريع ويبلغ عدد موظفي الديوان 347 موظف. CNEP/CNL السكنية<sup>1</sup>.

#### ثانيا: الإطار القانوني للمؤسسة

لقد تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي 93/76 المؤرخ في 1976/10/23، تحت اسم ديوان ترقية السكنات ذات الكراء المعترف وبعد صدور المرسوم 270/85 المؤرخ في 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 منح له طابع الهيئة العمومية والإدارية، لكنه بصدور المرسوم 147/91 المؤرخ في 05/12/1991 تغيرت طبيعته القانونية في اكتساب تسمية ديوان الترقية والتسيير العقاري، واعطى للديوان صفة الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، ويخضع هذا الأخير الى القوانين والتنظيمات المعمول بها. كما اضفى على الديوان صفة الشخص المعنوي التجاري بحيث ان الديوان يمارس مهامه تحت رقابة وزير السكن والعمران والمدينة، وأصبح يتميز بخصتين مختلفتين وهما الديوان كمسير عقاري، والديوان كمرفعي عقاري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة:

ان ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لقواعد القانون التجاري، وتتولى هذا الأخيرة في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن، لا سيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا، وتكلف هذه المؤسسة بما يلي<sup>1</sup>:

1. الترقية العقارية.
2. تنوب عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.
3. اعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار اليها وصيانتها
4. جميع الاعمال التي تهدف لتحقيق مهامها.
5. يخول لها تسيير الأملاك العقارية المسندة اليها، وتحديد اتفاقية نموذجية لشروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة، وتوضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن والعمران والمدينة.
6. ايجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي او التنازل عنها.
7. تحصيل مبالغ الايجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
8. المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد ابقائها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
9. اعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييره وضبطه ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
10. تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيقها.
11. ضمان حسب الشروط الخاصة وتسيير جميع الأملاك التي تستهدف الاستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيقها.
12. ضمان حسب الشروط الخاصة وتسيير جميع الأملاك التي الحقت بها او التي سوف تلحق بها في إطار وحدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
13. القيام بملتقيات وأيام إعلامية فيما يخص النظافة قصد المحافظة على العمارات وضمان بقاءها باستمرار لتكون صالحة للسكن.
14. كل عمل اخر يدخل في إطار التسيير العقاري.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

### المطلب الثالث: الوكالات التابعة للمؤسسة وهيكلها التنظيمي

لكل مؤسسة وكالات تابعة لها وهيكل تنظيمي خاص بها، وكذلك هو الحال بالنسبة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

#### أولاً: الوكالات التابعة للمؤسسة

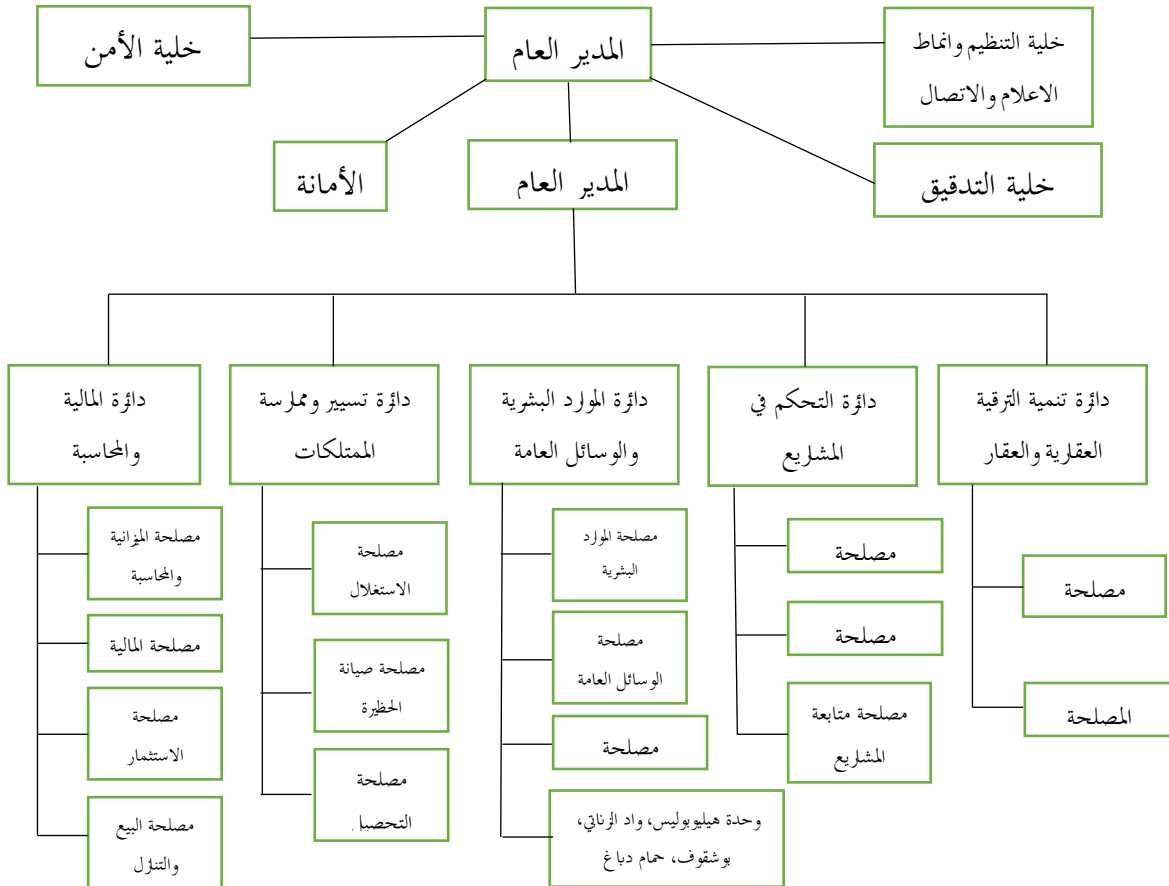
تضم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (الى جانب الدوائر الإدارية) عددا من الوكالات الخارجية، حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقرها وتعمل تحت اشراف دائرة تسيير الممتلكات، وعلى مستوى ولاية قلمة نجد الديوان يشرف على 05 وكالات خارجية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- دائرة قلمة وتضم قلمة والخزارة، دائرة بوشقوف وتضم بوشقوف وحمام النبائل، دائرة واد الزناتي وتضم واد الزناتي وعين مخلوف، دائرة مجاز عمار وتضم مجاز عمار وحمام الدباغ، دائرة هليوبوليس وتضم هليوبوليس وقلعة بوضبع.

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وقد تم توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثيقة مقدمة من قبل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

قمنا بدراسة شاملة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة خاصة قسم الموارد البشرية، اين تم الاعتماد على مجموعة من الطرق والوسائل للوصول الى اهم النتائج، وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تم التطرق في هذا المطلب الى مجموعة من الأدوات للقيام بجمع البيانات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة.

#### أولاً: الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال الاداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد اشتمل الشكل العام للاستبيان إجمالاً على 18 سؤالاً، راعينا فيه استخدام كل أنواع الأسئلة الخاصة بالموضوع.

وبعد عرض استمارة الاستبيان على الاستاذ المشرف قبل توزيعها في شكلها النهائي، أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيحها، لتصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بدقة ووضوح، لتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان، تم تقسيم هذا الاخير إلى قسمين، تضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني تضمن ثلاثة اجزاء قسمت على النحو الآتي:

- الجزء الاول: واقع الاتصال الاداري داخل المؤسسة التي اجريت عليها الدراسة.
  - الجزء الثاني: فقد خصص للأداء الوظيفي.
  - الجزء الثالث: تأثير الاتصال الاداري على الأداء الوظيفي.
- أما فيما يخص الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة هي الأسئلة المغلقة وهذا بهدف الحصول على اجابات واضحة ومحددة، يسهل تبويبها وجمعها في جداول احصائية لتحليلها.

#### ثانياً: المقابلة

وهي عبارة عن معلومات شفوية يقدمها المبحوث عن طريق لقاء يتم بينه وبين الباحث، ذلك بعد طرح مجموعة من الأسئلة عليه وتسجيل الإجابات على استمارة مخصصة لذلك، وهذا ما قمنا به مع رئيس فرع الموارد البشرية والتكوين (عبدة العطرة) لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، اين تم عرض مجموعة من الأسئلة تمثلت في 5 أسئلة تابعة لموضوع الدراسة، تم اعدادها من قبل الباحثين، وبعد تلقي الإجابات المناسبة لهذه الأسئلة تم تسجيلها على الاستمارة التي تم اعدادها هي بدورها مسبقاً، ومن ثم تحليلها.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أولاً: الاستبيان

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة 50 موظف، وقد تم جمع الاستمارات بعد مدة تتراوح بين يوم إلى يومين لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، وبعد جمع الاستبيان، كان العائد من الاستمارات القابلة للتحليل هي 40 أي بنسبة 80% وهي نسبة جيدة للدراسة، والجدول التالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين:

الجدول رقم (6): النتائج الإحصائية لاستمارات الاستبيان الموزعة

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات
100%	50	الاستمارات الموزعة
6%	3	الاستمارات الملغاة
14%	7	الاستمارات الغير مسترجعة
80%	40	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

ثانياً: المقابلة

قمنا بتقديم استمارة مجهزة من قبل لرئيس فرع الموارد البشرية والتكوين (عبدة العطرة) بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، حيث تم تلقي كل الإجابات على جميع الأسئلة بنسبة 100%.

المبحث الثالث: معالجة نتائج الدراسة الميدانية

بعد قيامنا في المبحث الثاني بدراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حاولنا في هذا المبحث تحليل ومعالجة النتائج التي تحصلنا عليها.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

الجدول رقم (7): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
42,5%	17	ذكر
57,5%	23	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس، وجدنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور 42,5%، بينما نسبة الإناث قدرت ب 57,5%، وذلك راجع إلى حقيقة طغيان العنصر النسوي على عالم الشغل في كل المؤسسات.

الجدول رقم (8): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	10	25%
من 30 إلى 40 سنة	21	52,5%
من 40 سنة فما فوق	9	22,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن الفئة العمرية تتوزع على ثلاث فئات، حيث الفئة العمرية الأعلى كانت من 30 إلى 40 سنة والتي كان عددها 21 موظف بنسبة 52,5%، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة والتي عددها 10 موظفين و قدرت نسبتها ب 25%، ثم تأتي الفئة الثالثة 40 سنة فما فوق ب 09 موظفين و قدرت نسبتها ب 22,5% ونلاحظ ارتفاع الفئة ذات السن من 30 إلى 40 سنة وذلك راجع إلى كون مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لا تعتمد على فئة الشباب بالدرجة الأولى وقلة المناصب.

الجدول رقم (9): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرارات	0	3	13	24	40
النسبة	0%	7,5%	32,5%	60%	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى التعليمي موزع على 04 فئات، وكانت فئة المتحصلين على المستوى الجامعي أعلى نسبة والتي قدرت ب 60% من مجموع عدد المبحوثين، تليها فئة المتحصلين على المستوى الثانوي بنسبة 32,5%، أما بالنسبة للفئة الممثلة للمستوى المتوسط قدرت ب 7,5%، وأخيرا فئة المستوى الابتدائي التي لم نجد أي موظف بهذا المستوى وذلك راجع لكون ديوان الترقية و التسيير العقاري يعتمد على نظام تكوين الموظفين و الرفع من مستوى تعليمهم حيث يخصص الديوان ميزانية للتكوين الذي يشمل معظم المستويات من إطارات متحكمين و تنفيذيين و ذلك من أجل تحسين أدائهم والوصول لأهداف المؤسسة بأكثر كفاءة وفعالية،



وفي الأخير نقول بأن ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعي راجع الى اعتماد المؤسسة على سياسة استقطاب الكفاءات المؤهلة.

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
5%	2	اقل من 5 سنوات
27,5%	11	من 5 إلى 10 سنوات
52,5%	21	من 10 إلى 15 سنة
10%	4	من 15 الى 20 سنة
5%	2	20 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول أعلاه والممثل ل 04 فئات من خلال الخبرة، نجد أن أكبر نسبة لعينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح من 10 إلى 15 سنة، والتي قدرت ب 21 موظف ونسبة قدرها 52,5% باحتلالها المرتبة الأولى، وبعدها تأتي الفئة الثانية من 05 إلى 10 سنوات والتي سجلت 11 موظف بنسبة 27,5%، وتليها الفئة من 15 الى 20 سنة بنسبة 10%، وفي الأخير تتساوى الفئتان أقل من 5 سنوات و 20 سنة فما فوق بنسبة 5%، وذلك أن كل فئة تخدم الأخرى، باعتبار أن الفئة الأكثر خبرة تساعد الموظفين الجدد أي أقل من 05 سنوات، وذلك راجع إلى أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يسعى دوما للحفاظ على الاستقرار وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (11): المخطط الاتصالي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
77.5%	31	نعم
22,5%	9	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 77.5% من أفراد العينة أفادو أن المؤسسة تحتوي على مخطط اتصالي وهي تمثل الأغلبية الساحقة، بينما نسبة 22,5% المتبقية أجابوا بعدم وجود مخطط اتصالي واضح في المؤسسة، فنجد أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يحتوي بالفعل على مخطط اتصالي، الذي يمثل الترتيب الهيكلي للتواصل داخل

المؤسسة، ويشمل ذلك تصميم شبكة الاتصالات، وتوجيه البيانات، وترتيب الأجهزة والمعدات اللازمة لتسيير التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة وموظفيها.

**الجدول رقم (12): شروط تحقيق اتصال اداري ناجح**

النسبة المئوية	التكرار	البيان
32,5%	13	الفطنة والذكاء
52,5%	21	الخبرة المهنية
15%	6	الشهادات والمؤهلات
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر فئة من أفراد العينة المدروسة والتي تقدر بنسبة 52,5% يرون أن الشرط الواجب توفره في العامل لتحقيق اتصال ناجح هو الخبرة المهنية، أما الشرط الذي يليه هو الفطنة والذكاء بنسبة تقدر ب 32,5% من أفراد العينة، وفي المرتبة الأخيرة يأتي شرط المؤهلات والشهادات بنسبة 15% من عينة البحث، وهذا دليل على أنه ليس من الضروري أن يكون حاصل على شهادات ومؤهلات علمية حتى يحقق اتصال ناجح، بل أن الاتصال الإداري الناجح يعتمد على الخبرة المهنية والمعارف المتراكمة، وأيضا أن يكون القائم بعملية الاتصال ذكي وفطن لتحليل ردة فعل الطرف الآخر.

**الجدول رقم (13): سرعة المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال**

النسبة المئوية	التكرار	البيان
70%	28	سريعة
25%	10	بطيئة
5%	2	لا أدري
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

تشير بيانات الجدول أعلاه أن 70% من أفراد العينة يقيمون المعلومات الصادرة لهم بأنها سريعة وذلك لارتباطهم بالإدارة واعتماد عملهم على هذه المعلومات، بينما 25% يرون أن سرعة وصول هذه المعلومات بطيئة وتأخذ وقتا أكثر مما تحتاجه، أما الفئة الأخيرة التي قدرت نسبتها ب 5% فليس لديهم دراية عن مدى سرعة المعلومات الصادرة لهم وهذا قد يعود لعدم اهتمامهم بها وبصعب عليهم تقييمها.

الجدول رقم (14): أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17,5%	7	مهم
75%	30	مهم جدا
7,5%	3	غير مهم
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يروون أن الاتصال الإداري مهم جدا في مؤسستهم حيث قدرت نسبتهم ب 75%، أما الأقلية يرون عكس ذلك وذلك لاعتقادهم أن أداءهم الوظيفي لا يتأثر بالاتصالات الإدارية وأنهم يقومون سواء بواجبهم تجاه عملهم بوجود اتصال اداري وبدونه.

الجدول رقم (15): اتجاه الاتصال السائد في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50%	20	صاعد
37,5%	15	نازل
12,5%	5	أفقي
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن الاتصال السائد داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري هو الاتصال الصاعد والذي بلغت نسبته 50% أي ما يعادل 20 عامل، والاتصال النازل الذي بلغت نسبته 37,5% أي ما يعادل 15 موظف، كما قدرت نسبة استعمال الاتصال الأفقي 12,5% بقيمة 5 عمال، ومنه نلاحظ وجود جميع الاتصالات في المؤسسة، وهذا راجع كون ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة تعتمد على الإدارة بصفة كبيرة، لذلك تحتاج جميع الاتصالات في عملها، من خلال الاقتراحات والاجتماعات وبعض الأمور والتوجيهات في العمل لجميع أنواع الاتصالات، لضمان سيرورة العمل وتحقيق التواصل بين الموظفين من مختلف المستويات، ومنه نقول أن الأنواع الاتصالية الثلاثة ضرورية لضمان سير عمل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (16): الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري الأفقي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50%	20	تبادل المعلومات
22.5%	9	تنمية روابط العمل
27,5%	11	تفعيل الأداء الوظيفي
0%	0	إقامة علاقات شخصية
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

يتبين لنا من خلال الجدول أن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري الأفقي هو تبادل المعلومات في نفس المستوى الإداري وتم تأكيد ذلك من قبل 50% من افراد العينة، بينما 27,5% منهم يرون أن الدور الأساسي له هو تفعيل الأداء الوظيفي، وتليه نسبة 22.5% منهم يكأدون ان دور الاتصال الافقي هو تنمية روابط العمل. وفي الأخير نلاحظ أن هذا التفاوت في النسب راجع إلى أن الاتصال الأفقي له ادوار كثيرة داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري، خاصة في عملية تبادل المعلومات مثل الحصول على استشارات، وهذا الأمر يدفعهم أيضا إلى تنمية روابط العمل فكلما كانت العلاقات بين الأفراد في العمل حسنة ساعد ذلك على السير الحسن للإدارة وتفعيل أداء الوظيفي.

الجدول رقم (17): تأثير القرارات التي يتخذها المسؤول على أداء الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	البيان
67,5%	27	نعم
32,5%	13	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن إجابة افراد العينة حول القرارات التي يتخذها المسؤول تؤثر على أداء الموظفين، حيث كانت إجابات الأغلبية (27 موظف) ب نعم والتي قدرت ب 67,5%، اما الذين كانت اجابتهم لا فلقد قدرت نسبتهم ب 32,5% أي ما يعادل 13 موظف من مجموع أفراد العينة، ومنه نستنتج أن القرارات التي يتخذها المسؤول تؤثر سلبيا على الموظفين مما يؤدي إلى تراجع أو انخفاض في الأداء الوظيفي لديهم مما ينتج

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الاتصال الإداري في تحسين أداء موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالة

عنها التوتر والصراع وتدهور العلاقات بين الموظفين والمسؤول أو المدير، أو تؤثر بالإيجاب حيث تساهم في تفعيل او الرفع من أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (18): تأثير سرعة وصول القرارات على الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 70% من أفراد العينة بما يقابل 28 موظف يؤكدون أن سرعة وصول القرارات تؤثر على الأداء الوظيفي، بينما 30% يرون أنها لا تؤثر على أدائهم، وبذلك فإن سرعة وصول القرارات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، حيث عندما يتم اتخاذ القرارات بسرعة ويتم تنفيذها بفعالية يمكن أن تؤدي إلى تحسين العمل وزيادة الإنتاجية، على الجانب الآخر إذا كان هناك تأخير في وصول القرارات، قد يؤثر ذلك سلبا على السير الحسن للأعمال وتحقيق الأهداف الوظيفية المحددة.

الجدول رقم (19): مدى مساهمة تقييم أداء الموظفين في روح المشاركة لديهم

النسبة المئوية	التكرار	البيان
0%	0	إلى حد صغير
17.5%	7	إلى حد كبير
82,5%	33	إلى حد كبير جدا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 17.5% الممثلة لـ 7 موظفين يرون أن تقييم أدائهم لا يؤثر فيهم وذلك لأنهم لا يهتمون بالتقييم بل يركزون على القيام بعملهم فقط، بينما نسبة 82,5% الممثلة لـ 33 موظف كانت إجاباتهم أن تقييم الأداء يساهم بشكل كبير جدا في روح المشاركة لديهم، وذلك عندما يتم إجراء التقييم بشكل عادل وشفاف ويتم توفير ملاحظات بناءة، ودعم العاملين يمكن أن يشعر الأفراد بأن عملهم محل تقدير وأن لديهم فرص للتطوير والنمو داخل المؤسسة، ومن ناحية أخرى إذا كانت عملية تقييم الأداء غير واضحة أو غير عادلة أو إذا لم يتم توفير ملاحظات بناءة فقد يؤثر هذا سلبا على روح المشاركة والانخراط لدى العاملين، لذا يجب أن يكون التقييم العادل والموجه نحو التحسين هدفا رئيسيا في سياق تعزيز روح المشاركة والعمل الفعال داخل المؤسسة

الجدول رقم (20): العوامل التي تساعد في تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	البيان
42,5%	17	سهولة وسيلة التواصل
30%	12	الترقية
5%	2	العمل بروح الفريق
22,5%	9	حب العمل
100%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ان إجابة الباحثين حول العوامل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي تتمحور حول سهولة وسيلة التواصل، حيث كانت نسبتها 42,5% ما يعادل 17 موظف من عينة الدراسة، والتي كانت اجابتهم تركز على استخدام التقارير فيما بينهم، أما نسبة الترقية فقدرت ب 30% ما يعادل 12 موظف، بينما حب العمل فقدرت نسبته ب 22,5%، في حين العمل بروح الفريق احتل المرتبة الاخيرة حيث كانت نسبته ضعيفة جدا وقدرت ب 5% ما يعادل موظفين فقط، ونستنتج أن العامل الأساسي والرئيسي في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو سهولة وسيلة التواصل، حيث أن موظفي هذه المؤسسة يستخدمون التقارير والتي تساعدهم كثيرا في تحسين أدائهم الوظيفي والعكس صحيح، فكلما كانت الوسيلة صعبة كلما تراجع الأداء، بينما بالنسبة للموظفين الذين يرون بأن الترقية تساعد على تحسين الأداء ذلك لأن الترقية تصاحبها زيادة في الأجر، وهذا ما يؤدي إلى الارتياح النفسي للموظفين خاصة ذوي الدخل الضعيف، اما بالنسبة للذين قالوا بأن حب العمل والعمل بروح الفريق يساعدان في تحسين الأداء الوظيفي فهذا راجع إلى طبيعة العمل.

الجدول رقم (21): تأثير وسائل الاتصال الإداري على كفاء أداء العاملين

النسبة المئوية	التكرار	البيان
55%	22	نعم
45%	18	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 45% من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال الإداري لا تؤثر على كفاءة أداء العاملين، بينما 55% منهم أكدوا العكس، حيث يرون أن وسائل الاتصال الإداري تؤثر بشكل كبير على كفاءة أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من خلال تحسين التواصل بينهم، حيث تساهم وسائل الاتصال الفعالة مثل البريد الإلكتروني والفاكس والمحادثات الفورية والاجتماعات عبر الإنترنت في تحسين التواصل بينهم وبين الإدارة، مما يزيد من فهم الأهداف والتوجيهات، ووجدنا أيضا من إجابات الموظفين أنه عندما تكون وسائل الاتصال فعالة يتسنى لهم فهم ما يحدث في مؤسستهم بشكل أفضل، وهذا يزيد من شفافية العمل والمشاركة الفعالة في العمليات واتخاذ القرارات والتقليل من الالتباسات وسوء الفهم بينهم، مما يقلل من الاشتباكات ويعزز التعاون والعمل الجماعي، ويؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي حيث يشعرون بأنهم يتمتعون بالدعم والتوجيه اللازمين لأداء أعمالهم بكفاءة أكبر وبالتالي زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (22): مساهمة الاتصال الإداري في معالجة مشاكل الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	البيان
85%	34	نعم
15%	6	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة قليلة من عينة الدراسة أكدت أن الاتصال الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري لا يساهم في معالجة مشاكل الموظفين، وذلك بنسب قدرت ب 15%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الموظفين الذين يرون أن للاتصال الإداري مساهمة كبيرة في معالجة مشاكلهم حيث قدرت ب 85%، ومنه نجد أنه عندما يكون هناك اتصال فعال بين الإدارة والموظفين يمكن للموظفين التحدث عن مشاكلهم بوضوح وثقة، وبالتالي يمكن للإدارة فهم المشكلة بشكل أفضل واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها، كما أكدت لنا موظفة في الديوان أنه يمكن للاتصال الإداري المستمر أن يساعد في بناء جو عمل إيجابي وصحي يعمل على تدارك الأخطاء وحل المشكلات بكل سرعة وسهولة، مما يؤثر في نفسية الموظف بالإيجاب، ويخلق جوا مريحا للعمل واطهار القدرات والمهارات بكل أريحية.

الجدول رقم (23): رفع الاتصال الإداري من مستوى الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
65%	26	نعم
35%	14	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن الاتصال الإداري الفعال يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث ظهر لنا أن معظم إجابات المبحوثين كانت نعم والتي قدرت بـ 26 موظف بنسبة تعادل 65%، بينما اللذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم 35% ما يعادل 14 موظف، ومنه نجد أن الاتصال الإداري الفعال في ديوان الترقية والتسيير العقاري يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير، حيث يعتبر الاتصال الجيد بين الإدارة والموظفين أمرا حيويا لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز العمل الجماعي، ويؤثر الاتصال الإداري الفعال على زيادة الثقة بين الفريق وتحسين التواصل والتفاهم بينهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (24): نوع الاتصال الإداري الذي يساعد أكثر في الدافعية للعمل.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17,5%	7	رسمي
82,5%	33	غير رسمي
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتصال الإداري الغير رسمي هو الذي يعزز دافعية العمال نحو العمل حيث قدرت نسبته بـ 82,5% ما يعادل 33 موظف، في حين الاتصال الاداري الرسمي كانت نسبته 17,5% ما يعادل 7 موظفين، وعليه يمكننا القول بأن الاتصال غير الرسمي (مثل الحديث مع الزملاء وتبادل الآراء) يساعد في بناء العلاقات وتعزيز الروح الجماعية، فهو لا يقيد العاملين بل يعمل على خلق علاقات شخصية حسنة فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى رفع معنويات العامل والتخلص من الملل الناجم عن روتين العمل، إلا ان هذا لا ينفي أن كلا النوعين من الاتصالات الإدارية سواء كانت رسمية او غير رسمية مهمة داخل المؤسسة، فهي تعمل على مساعدة العمال في الرفع من ادائهم واعطاء دافعية للعمل، ولكن الفوائد قد تختلف حسب الظروف والأشخاص المعنيين.



الجدول رقم (25): معوقات الاتصال الإداري التي تعتبر منخفضة مستوى الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	4	شخصية
75%	30	لغوية
12,5%	5	تنظيمية
0%	0	بيئية
2,5%	1	اجتماعية وثقافية
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لمعوقات الاتصال الإداري والتي تعتبر منخفض للأداء الوظيفي أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن المعوقات اللغوية في ديوان الترقية والتسيير العقاري هي التي تعتبر أكثر عائق لأدائهم، والتي قدرت نسبتها ب 75% ما يقابلها 30 موظف، حيث مشاكل فهم اللغة أو الاختلافات في التواصل اللغوي قد تعيق فهم الأوامر أو الإرشادات مما تؤول لعدم القيام بالمهام المطلوبة، بينما تتقارب النسب في المعوقات الشخصية التنظيمية الاجتماعية، والتي قدرت نسبهم على الترتيب ب 10%، و 12,5%، و 2,5%، وهي نسب جد ضئيلة مقارنة بنسبة المعوقات اللغوية، وأيضا يرى أعضاء العينة أن المعوقات البيئية لا تؤثر في أدائهم، وقد يكون هذا راجع الى وجود بيئة عمل ملائمة في المؤسسة ووضوح الأدوار و المسؤوليات، ويمكننا القول إنه يجب مراعاة جميع هذه المعوقات وتحديد بناء على الوضع الفردي لكل شخص أو مجموعة عمال، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها أو التخفيف من تأثيرها على الأداء.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

بعد طرح مجموعة من الاسئلة على رئيس فرع الموارد البشرية والتكوين اثناء عملية المقابلة تم الحصول على

الاجابات الآتية:

**السؤال 1:** ماهي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لنقل المعلومات وسير

العملية الاتصالية بين الإدارة والموظفين؟ وهل يتم تجديد هذه الوسائل ومواكبة التطورات في هذا المجال؟

**الجواب 1:** تعتمد مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة على الفاكس كأهم وسيلة للتواصل وارسال

الوثائق والتقارير المهمة سواء على مستوى البيئة الداخلية او الخارجية للمؤسسة، وهو يعتبر من الوسائل الكتابية

المعتمدة بقوة التي تضمن وصول الوثائق المطلوبة من المرسل الى المرسل اليه، بالإضافة الى الإيميل الذي يعتبر أسهل بقليل من الفاكس ذلك نظرا لتوفير الوقت والجهد، كذلك تعتمد مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري على منصة تواصل تم انشائها من قبل الوزارة، يشرف على نظامها مجموعة من الافراد المؤهلين لذلك، عن طريق خلية اتصال متواجدة بالمؤسسة، ويتم الولوج إلى هذه المنصة كأي منصة أخرى، وذلك عن طريق اسم مستخدم ورقم سري خاص بكل مدير، حيث تحمل هذه المنصة كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتتم من خلالها عملية الاتصال بين ديوان الترقية والوزارة.

اما بخصوص التجديد فنحن الآن نعلم على تطبيق الواتساب لتبادل المعلومات والوثائق داخل المؤسسة، سواء كانت هذه المعلومات كتابية او شفوية، أي يتم اعتماده في البيئة الداخلية للمؤسسة فقط.

ومنه نستنتج ان مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة لا تعتمد بشكل كبير على التجديد في وسائل الاتصال، ذلك نظرا لتبنيها مجموعة من الوسائل التي تعتبر نوعا ما قديمة مقارنة بالوسائل الحديثة المتوفرة مؤخرا، ومثال ذلك تطبيق الايمو الذي يتميز بحجمه الصغير من ناحية المساحة، وسهولة استخدامه، إضافة الى اهم عنصر يميزه وهو عدم استهلاكه لنسبة كبيرة من الانترنت، وكذلك من اهم التطبيقات الحديثة التي تسهل عملية التواصل من كل النواحي هو تطبيق التيليجرام الذي يتميز هو الآخر بالسرعة والسلاسة في الاستعمال، وهذا التأخر في التطور يمكن ان يعرقل سير العملية الاتصالية داخل وخارج المؤسسة، ولا يسمح بتبادل المعلومات والأفكار والآراء والتوجيهات بشكل اسرع بين المدراء والموظفين، فيؤدي ذلك الى عدم تأدية الاعمال بشكل صحيح، أي ضعف الاداء الوظيفي، وعدم تحسنه.

**السؤال 2:** هل يتحلى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة بروح الفريق والعمل الجماعي من اجل تحقيق اهداف المؤسسة؟

**الجواب 2:** بعد طرح السؤال الثاني على رئيس فرع الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري اتضح ان موظفي هذه المؤسسة يتحلون بروح الفريق عندما يتوجب الامر لذلك ويتم تبادل الأفكار والآراء والمعلومات فيما بينهم لتحقيق اهداف المؤسسة التي تعتبر اهداف مشتركة بينهم، وهذه المسألة تختلف باختلاف منصب ووظيفة كل موظف، فعلى الرغم من تحليهم بروح الجماعة الا انه هناك مواقف ووظائف ومسائل لا يجب ان يتم فيها تبادل المعلومات بين الموظفين ذلك لأهميتها وسريتها، فتكون بذلك العملية الاتصالية بين الموظف نفسه ومديره لا غير. ومنه نستنتج انه يوجد تناسق وانسجام بين موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وتعاون كبير من اجل الوصول الى الأهداف المنشودة، وهذا ما يعطي طابع إيجابي وصورة جميلة عن هذه المؤسسة.

**السؤال 3:** هل يتقبل مديري ورؤساء مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة اقتراحات وآراء الموظفين؟ ام انهم يعتبرون ذلك اهانة لهم وتقليل من مستواهم المعرفي ومستوى الإدارة؟

**الجواب 3:** لا يتقبل الرؤساء اقتراحات وآراء وأفكار الموظفين الجديدة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، ذلك ليس لاعتبارها استصغار أو إهانة لهم، بل لأن كل فرد داخل المؤسسة يعرف واجباته والتزاماته اتجاه وظيفته، ولا يمكن لأحد منهم املاء ما يجب فعله على المدير، فهذا الأخير بدوره يعرف ما يتوجب عليه القيام به، والقرارات التي يجب اتخاذها لضمان سيرورة العمل على أكمل وجه، بالإضافة الى صعوبة تنفيذ هذه الأفكار والاقتراحات، لان كل الأوامر التي يتلقاها المدير بالمؤسسة تكون قرارات وأوامر وزارية صادرة عن الوزارة، ولا يمكن له مخالفتها او المصادقة على امر ما دون علم الوزارة، مما يؤدي الى عدم قبوله للاقتراحات المعروضة من قبل الموظفين، والوقوف في طريق تنفيذها.

ومنه نستنتج ان مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري غير قابلة للتجديد من قبل الموظفين من ناحية الأفكار والآراء المختلفة، وهي لا تستغل المواهب الموجودة لديها، ذلك لأنها مؤسسة حكومية بامتياز، تعمل عن طريق اخذ الأوامر والتوجيهات من الوزارة، ولا يمكن تنفيذ ما لا يصادق عليه من قبل هذه الأخيرة، وهذا ما يؤدي الى عدم قدرة الموظف على تقديم الأفضل والجديد، الا ان هذا لا يعني انه غير قادر على تأدية وظائفه واعماله الموكلة اليه على أكمل وجه.

**السؤال 4:** كيف يتم تقييم موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة؟

**الجواب 4:** يتم تقييم موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة حسب المردودية الفردية لكل موظف، وهذه الأخيرة تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي كمية العمل، نوعية العمل، القدرة على العمل (الانضباط)، حيث يتم تقييمها بشكل شهري من قبل المدير، عن طريق تقديم او منح نسبة تتراوح ما بين 1% الى 20% لكل موظف، ثم تضرب هذه النسبة في الاجر القاعدي كل منهم وتقسم على 100، لتتحصل بذلك على منحة المردود الفردي (pri)، التي تضاف الى اجر كل موظف، ويعبر عن هذه المردودية بالعلاقة الآتية:

$$\text{pri} = 100 / (\text{نسبة التقييم} \times \text{الاجر القاعدي})$$

كما انه يوجد تقييم سنوي يتم على أساس الجماعة أي تقييم للعمل الجماعي، حيث انه يقوم على نفس المبدأ، ذلك عن طريق منح نسبة معينة لفريق العمل وصولا لمنحة المردود الجماعي، التي تتأثر بمستوى ادائهم في تلك السنة، فكلما كان الأداء أفضل ارتفعت قيمة هذه المنحة والعكس، وتتم عملية التقييم سواء الشهرية او السنوية بكل شفافية وحيادية وانحياز بعيدا عن العواطف والعلاقات الشخصية ليكون التقييم عادلا.

ومنه نستنتج ان مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة تعمل على متابعة أداء موظفيها بشكل دوري (شهريا وسنوياً)، وذلك عن طريق التقييم الشفاف والعادل الذي يتم من قبل المدير من خلال ثلاث عناصر اساسية (كمية ونوعية العمل والقدرة عليه)، وهذا ما يتطابق مع ما تم التطرق اليه في الجزء النظري، فيكون بذلك هذا التقييم بمثابة تحفيز او توبيخ لكافة الموظفين عن جودة الأداء الذي يقومون بتقديمه.

**السؤال 5:** هل يتم اخضاع موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة الى التكوين للرفع من مستوى ادائهم؟

---

**الجواب 5:** تعمل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة على اخضاع موظفيها الى عملية التكوين قصير المدى الذي تتراوح مدته من 4 أيام الى 7 أيام، وذلك عن طريق توفير ميزانية خاصة لذلك، ويتم تكوين كل موظف كل حسب تخصصه، سواء كان ذلك على مستوى الولاية او خارجها (الولايات الأخرى)، او خارج الوطن، وهذا التكوين يعمل على زيادة مستوى أداء الفرد وتحسينه، مما يعود بالنفع على المؤسسة وأهدافها.

ومنه نستنتج ان مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تهتم بمستوى موظفيها الفكري والمعرفي وتعمل على تحسينه إذا استوجب الامر لذلك، وهذا ما يؤدي الى تحفيز العمال لتقديم الأفضل دائماً وتحقيق الأهداف المنشودة في وقت أسرع.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الاتصال الإداري يلعب دورا حيويا في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، حيث يساهم بشكل كبير في نقل المعلومات والأفكار والآراء والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية في كل الاتجاهات، كما انه يعمل على نقل مشاكل الموظفين وانشغالاتهم للإدارة العليا والمديرين، من اجل النظر فيها ومحاولة معالجتها.

ويعتبر الاتصال الصاعد أكثر الاتصالات شيوعا واستخداما في التعاملات الإدارية داخل المؤسسة، فيكون بذلك اتصالا رسميا بين المدراء والموظفين، وهو يعمل على تعزيز مستوى الأداء لدى العاملين، ويسهل تنفيذ مهامهم باستخدام وسائل الاتصال مثل الفاكس والبريد الإلكتروني.

ومع ذلك لا تخلو هذه المؤسسة من المشاكل والمعوقات التي تعترض سير العملية الاتصالية، إلا انها تسعى جاهدة لتجاوز هذه العقبات من خلال الاهتمام بموظفيها، بهدف تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المخطط لها، بما يضمن السير الجيد للمؤسسة.



## الخاتمة

يعتبر تحسين ورفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تفعيل الاتصال الإداري بها، وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها، مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل، ونجد أن الاتصال الإداري له تأثيره على الأداء الوظيفي، بحيث أنه كلما كانت هناك أنظمة اتصالات جيدة، وكانت هناك كفاءة وقيادة عالية في الاتصالات، يرتفع أداء الموظفين بالمؤسسة.

كما أن استخدام وسائل الاتصال مهمة للغاية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولها أثرها هي الأخرى على الأداء الوظيفي، حيث أنها تسهل انتقال البيانات والمعلومات والأفكار بأقل وقت وجهد ممكن، فتسهل عملية الاتصال بين الموظفين، مما يساهم في رفع مستويات أدائهم، ويؤدي الى انجاز الأعمال بكل سرعة وفعالية. وينتج عن سوء الاتصال في المؤسسة جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها ما يتعلق بالمرسل والمستقبل، إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على العملية الاتصالية، وبالتالي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي.

ومع محاولة الاجابة على الاشكالية الاساسية تناولنا متغيرات الدراسة بمسار علمي وعملي، حيث تمكنا من تحديد الجانب النظري للدراسة من خلال الوقوف على تحديد اهم مفاهيمها ومعرفة دلالاتها بشكل مفصل، وإعطاء صبغة واقعية للموضوع لا بد من اسقاطه على ارض الواقع، للتعرف الفعلي على دور الاتصال الإداري من خلال الجانب الميداني للدراسة، وقد كان ذلك في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة. ولقد اسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على ان الاتصال الإداري يكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة، كونه يهدف الى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين افرادها، سواء المدراء او الموظفين أو المسؤولين، كما تبين انه من اهم مكونات البيئة الداخلية لها ويشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، إضافة إلى أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري كونه أداة أساسية تخلق التنسيق، إضافة لتحقيق فعالية وجودة الأداء، ولهذا ندعو الباحثين الى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام لتدعيم هذه النتائج وتحقيق التراكم المعرفي.

## اختبار الفرضيات

على ضوء ما سبق يمكن اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة كما يلي:

**الفرضية الأولى:** توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن العملية الاتصالية عملية مهمة داخل المؤسسة، ولا تتحقق فعالية الاتصال الإداري إلا بوضوح المعلومات المرسل والمستقبل بين المدراء والموظفين، وكذلك سرعة الاستجابة والتفاعل بين الأطراف المتصلة، وسهولة تدفق المعلومات والتوجيهات بينهم، بالإضافة الى مدى تحقيق الأهداف المحدد، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** وبعد دراسة هذا الموضوع وجدنا ان الاتصال الإداري يقوم بتوفير قنوات فعالة للتواصل والتفاهم بين الإدارة والموظفين، مما يتيح لهم الفرصة للتعبير عن مشاكلهم وانشغالهم بحرية، كما يساعد على توفير الدعم

اللازم وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء، مما يؤدي الى التطوير والتحسين على مستوى أدائهم داخل المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** من خلال ما تم التطرق اليه في الجزء التطبيقي، والدراسة التي تمت على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، تبين لنا ان للاتصال الإداري أهمية كبيرة في تحسين أداء موظفيها، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات وكذا تلقي الأوامر والتوجيهات من اجل سيرورة العمل بشكل جيد وتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

**الفرضية الرابعة:** من اجل الامام بالموضوع والمعلومات المتحصل عليها بعد تطرقا للجانب النظري، قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، اين وجدنا بعد تحليل نتائج الاستبيان ان أكثر أنواع الاتصالات الادارية استعمالا هو الاتصال الرسمي الصاعد، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة:

1. الاتصال الإداري عملية لنقل وتبادل الآراء والأفكار والمعارف والتوجيهات بين المدراء والموظفين، عن طريق عدة وسائل مختلفة.
2. يتضمن الاتصال الإداري نوعين من الاتصالات منها الرسمية ومنها غير الرسمية، وتتميز هذه العملية بالاستمرارية وعدم انقطاعها.
3. يهدف الاتصال الإداري داخل المؤسسة الى تسهيل عملية نشر المعلومات، وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك بين افراد المؤسسة، والتعبير عن الأفكار المراد ايصالها.
4. يقوم الأداء الوظيفي بالتعبير عن الجهد الذي يبذله الفرد من اجل أداء وظيفته بما يتوافق مع قدراته وامكانياته، كما ان هناك مجموعة من العوامل والطرق التي تؤثر على فعاليته وتعمل على تحسين أدائه.
5. توجد علاقة قوية بين فعالية الاتصال الإداري وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصالي جيد وفعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل ويسعى لأجله، مما يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي امرا يصعب تحقيقه.
6. معظم موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري يتحلون بمستوى تعليمي عالي، مما يمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري، وتحسين ورفع المستوى الوظيفي الخاص بهم، وتحقيق اهداف المؤسسة.

### الاقتراحات:

من خلال النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، سنعرض بعض التوصيات والاقتراحات كما يلي:

1. العمل على تفعيل الاتصال الإداري الجيد ذلك من اجل تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وتحقيق الأهداف المنشودة والوصول اليها.
2. اجراء دراسات توجيهية للموظفين ومعرفة آرائهم ومشاكلهم بهدف تطوير المؤسسة.



3. تعزيز وتكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للعمال، للرفع من قدراتهم بهدف تحسين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
4. إعطاء الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم وافكارهم وطرح مشاكلهم، ومحاولة إيجاد حلول لها.
5. وضع كل فرد في مكانه المناسب، مما يجعل مردودية أدائه أكبر، والاستفادة من مهاراته وخبراته.
6. تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق اثناء القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبناء الثقة بين الموظفين وتدعيمها، للوصول للأهداف المسطرة في اقل وقت ممكن.



قائمة

المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

❖ أولاً: الكتب

1. أبو العلا محمد علي، نظريات الاتصال المعاصر في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعملة، دار العلم والايمن للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
2. أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2009.
3. احمد عبد النبي محمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
4. أكاديمية التعلم، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، أكاديمية التعلم للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 2021.
5. البشير الأمين مرتضى، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
6. الخصاونة عاكف لطفي، أبو خيضر بسام محمد، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
7. الشهري نوح بن يحيى، عبد المنعم بن عبد السلام الحياي، مهارات الاتصال، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2024.
8. الصيرفي محمد، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
9. العلق بشير، نظريات الاتصال، دار البيازوري، الأردن، 2014.
10. الفروخ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
11. القرالة عصمت سليم، الحكمانية في الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2011.
12. اللبدي نزار عوني، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، الاردن، الطبعة الاولى، 2015.
13. المصري احمد محمد، الإدارة الحديثة الاتصالات - المعلومات - القرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2008.
14. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، الاتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2020.
15. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

16. بربر كامل، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الاولى، 1997
17. حريم حسين محمود، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010.
18. حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.
19. حسن إسماعيل محمود، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
20. حسن مسلم عبد الله، مهارات الاتصال الداري والحوار، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
21. حمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الاولى، 2012.
22. حميد علي صباح، أبو زيتون غازي فرحان، الاتصالات الادارية اسس ومفاهيم ومراسلات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
23. حنيفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
24. دادي عدوان ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
25. ديوب ايمن، المصطفى سامر، الاتصال التسويقي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
26. رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
27. رضوان محمود عبد الفاتح، الاتصال اللفظي والغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
28. رمضان علياء، مهارات الاتصال، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
29. عواج سامية، الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
30. فليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
31. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2009.
32. ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

33. مبروك إبراهيم السعيد، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
34. نعتساني عبد المحسن، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2018.
- ❖ ثانيا: المذكرات
- اطروحات الدكتوراه:
1. ارفيس مريم، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016/2017.
  2. بكوش لامية، تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018/2019.
  3. بلعربي عادل عبد الرحمان، الأداء الوظيفي وعلاقته بالعمل الجماعي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017/2018.
  4. بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الادارة الالكترونية وأثرها على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2019، 2020.
  5. بن حوجة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر، 2017/2018.
  6. بن طالب سامية، تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2017/2018.
  7. بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر القايد، الجزائر، 2017/2018.
  8. بوقبيبات مختار، الضغوط الاجتماعية والاداء الوظيفي لعمال داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2022/2023.
  9. بوزة باية، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين انتاجية الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013.
  10. حسانس مسعود، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2019/2020.

11. خمشي بن عمر، سيميولوجيا الاتصال في الخطاب الديني، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011.
12. داسة بدرالدين، الدافعية الرياضية وعلاقتها بالاتجاه نحو أنواع الاتصال داخل الفريق الرياضي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012.
13. دويس محمد، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل اداء العنصر البشري بالمؤسسات، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2010/2011.
14. زيني فريدة، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة وأثره على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2012/2013.
15. شيخي مليكة، مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2021/2022.
16. صالحى سهام، سيناريو اتصالي لإدارة ازمة ما بعد البترول في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011.
17. صراب نورالدين، اخلاقيات العمل وتأثيراتها على الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابراهيم سلطان شبوط، الجزائر، 2019/2020.
18. عزوز محمد، الاتصال المؤسسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الادارة المحلية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017/2018.
19. عمارية عبد الحكيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2020.
20. عومار زين، دراسة اضطرابات الاتصال اللفظي وغير اللفظي لدى المصابين بالزهايمر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2021/2022.
21. غريب مختار، تقويم الاداء الوظيفي لمستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني وتحديد احتياجاتهم من وجهة نظرهم، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018/2019.

22. قاضي عبد الحكيم، دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، الجزائر، 2021 / 2022.
23. قبائلي حياة، التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية للمنظمة في ظل الانتقال الى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2015 / 2016.
24. كتفي عزوز، برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الإدارة المدرسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015 / 2016.
25. كريمش عبد النور، دور نظرية العقل والتعرف على التعابير الوجهية الانفعالية في الاتصال اللفظي وغير اللفظي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017 / 2018.
26. مسيل صورية، معوقات الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء موظفي المديرية الولائية للشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017 / 2018.
27. معموري صورية، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الجزائر، 2017.
28. موسى علي موسى صالح صالح، وظيفة العلاقات العامة في الاتصال المعلوماتي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان، 2010.
- رسائل الماجستير:
1. أبو شرح نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين، 2010.
2. آل شيخ عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
3. الشريف ريم بنت عمر بن منصور، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2013.

4. العباسي أيوب، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2016.
5. العكاري كاتيا، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022.
6. العنزي محمد عبد الله، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010.
7. العواملة عبد الحليم عبد العزيز، أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في شركات التامين الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2017.
8. الغانمي افراح خضيرة عبد الرضا، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015.
9. الفرا نعيم حسن حماد، تطور الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
10. المدهون محمود عطا عمر، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
11. المعشر عيسى ابراهيم، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، ايار 2009.
12. النديم رنا سامي محمد فضل، الاتصال الاداري وعلاقته بجودة الاداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2014.
13. النميان عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1424 هجري.
14. امير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011.
15. بحامد فيروز، استراتيجية الاتصال واهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2001/2012.
16. بلحاج نديرة، الصورة المؤسسية في حالة ازمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابة بكر بلقايد، الجزائر، 2004، 2005.



17. بلعبدلي عبد الله، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على واقع المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2008/2009.
18. بن داود العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2008/2007.
19. بن عيشي عمار، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006/2005.
20. بوحديش فاطمة، دور الرقابة الادارية في تحسين اداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2014/2013.
21. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، الجزائر، 2009/2008.
22. بوكرموش عيسى، استراتيجيات الاتصال في الحملات الاعلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
23. بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
24. ثاني توفيق بن سهلة، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2009/2008.
25. جعالة فريدة، الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
26. حطيطح المورعي ماهر بن رده، دور المعاف المكتسبة في برامج الماجستير والدكتوراه في تطوير الاداء في المديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2012.
27. دلهوم حكيم، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
28. راجح المنتصر زايد، الامن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، اكااديمية الشرطة، اليمن، 2020.
29. زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2015، 2016.

30. سعودي أسامة، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011.
31. شادي عزالدين، البعد الاتصالي لحماية البيئة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013.
32. شيحان الدليمي موسى حمد محمد، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن، 2017/2018.
33. طبش مصعب إسماعيل، دور وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
34. طيبي أسامة، تأثير سياسة الاتصال الدولي على سلوك المستهلك الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2009/2010.
35. علقم لينا محمد منصور، أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الاردنية للتمويل الاصغر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الاسراء، الاردن، 2020.
36. عناب اميمة، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2013/2014.
37. فراح فوزية، تقييم استراتيجية الاتصال من منظور أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013.
38. قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، 2006/2007.
39. حلبي ريهام زيد، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاعلاميين السوريين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، مصر، 2015/2016.
40. نش عزوز، آليات الاتصال لدى محافظة الغابات لمكافحة التصحر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
41. نعمان عائدة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008.
42. هروم عز الدين، واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2007/2008.

❖ ثالثا: المجالات

1. احمد سيف الدين بلواضح، جلولي محمد، وآخرون، أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة سعيدة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021.
2. احمد فريد حسين، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة العراقية، العراق، العدد 1، 2019.
3. اريس مريم، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2018.
4. البقاوي ماضي بنت مشرف بن صبر، دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الاداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة حائل، السعودية، المجلد 3، العدد 24، 30 أكتوبر 2019.
5. الحربي عايش بن موسى، اليامي فاطمة سلمان، وآخرون، أثر تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجميع الدكية، السعودية، المجلد 11، العدد 2، 2023.
6. الزبيدي وفاء محمد، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد التاسع عشر، 2018.
7. انتظار احمد جاسم، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الاهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 4، العدد 1، 2021.
8. بسكر حدة، شيخاوي صلاح الدين، الأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مجلة التكامل، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، أبريل 2020.
9. بن بركة، العمل وتنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة ابو القاسم سعد الله، الجزائر، العدد الخامس، 2021.
10. بن خالد حمزة، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، جوان 2023.
11. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2013.
12. بن لحبيب محسن، بو غفالة زوليخة، وآخرون، فعالية التدريب الالكتروني وأثره في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، جوان 2022.

13. بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، العدد 6، 2010.ذ
14. بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، سبتمبر 2020.
15. بولبداوي علي، بشلاغم يحيى، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، جامعة آكلي محند اولحاج، الجزائر، العدد 12، 2017.
16. بومنجل فوزي، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، المجلد 11، العدد 1، 2018.
17. تجاني منصور، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 4، 2020.
18. تماريط زينب، مشري حسناء، أثر كفاءة راس المال الفكري على الاداء المالي لشركات صناعة الادوية المدرجة في بورصة الجزائر، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، جوان 2021.
19. تھاني إبراهيم العلي، واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، جامعة إبرد الاهلية، الأردن، المجلد 2، العدد 2، 2022.
20. توردی مرقص حنا، حرات امل حسن، معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 34، افريل 2014.
21. جريدل احمد حسن، فعالية الاتصال المؤسسي في تحسين صورة الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، مجلة الابداع الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 14، العدد 1، 2023.
22. جنیدی الزويير، العربي اقبال، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة 9 افريل، تونس، المجلد 13، العدد 2، 2021/4/19.
23. جودي شريفة، رهانات الاتصال البيئي المسؤول في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 3، المجلد 2، العدد 12، 2018.
24. حفصي امال، العمراوي زكية، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021.
25. حمدي كلثوم، عملية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 8، أكتوبر 2015.

26. حمي سليم، سيلين صليحة، واقع الأداء الوظيفي لدى أستاذة التعليم الابتدائي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الأول، 2020.
27. راهب سناء، شابي حليلة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة بجي مختار بعنابة، الجزائر، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2023.
28. رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد السابع، جانفي 2012.
29. زعابة عمر، مضامين الاتصال للزربية المزابية التقليدية، مجلة العبر للدراسات التاريخية والاثريّة في شمال إفريقيا، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، سبتمبر 2021.
30. سرير الحرّسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2017.
31. سلمان الرويلي هبة فرحان، التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الجوف، السعودية، العدد العشرون، 2019.
32. سليمان عائشة، أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2022.
33. شربي بشير، قوارح محمد، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 2، 2021.
34. شيخي مليكة، دحو خضرة، وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بجودة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 8، العدد 3، 2020.
35. عبد الباقي حياة، كوديد سفيان، أثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة بوشعيب بتموشنت، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2020.
36. عبد الرحمان يوسف عبد الرحمان، التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في بطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الهيئة العامة للجمارك، قطر، المجلد 6، العدد 17، 30 يونيو 2022.
37. عبد العزيز رحمة، مرزيق عاشور، وآخرون، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 16، العدد 24، 2020.
38. عثمان قدور، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، مجلد أ، العدد 11، سبتمبر 2017.

39. عياد صالح، قالون جيلالي، أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والاداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين، مجلة التنظيم والعمل، جامعة احمد دراية بأدرار، الجزائر، المجلد 8، العدد 3، 2020.
40. عياصرة معن محمود، محمد بن احمد مروان، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
41. غوار عفيف، تأثير الاتصال الاداري في المكتبات الرئيسة للمطالعة العمومية بالجزائر، مجلة الحوار المتوسطي، جامعة وهران 1، الجزائر، المجلد الثالث عشر، العدد 1، مارس 2022.
42. فتوح خالد، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، "مجلة دراسات العدد الاقتصادي"، الجزائر، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2022.
43. فركوس نظيرة، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 15 جانفي 2024.
44. فنجان موسى غانم، اساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، الطبعة الاولى، 1983.
45. قبوقب عيسى، برويس وردة، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 15، جوان 2015.
46. قرطي العياشي، مرية صالح، الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة ثليجي عمار، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2021.
47. قرعيش حدة، نصير لعرباوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة سطيف 2، الجزائر، المجلد 11، العدد 1، 2022.
48. قسوم فيصل، رحمان جمال بوزيان، أثر استراتيجية تمكين العاملين على اداءهم، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، المجلد 8 عدد 1، افريل 2022.
49. كرامش بلال، حمودة نسيم، أثر التدريب على الاداء الوظيفي لاطارات مؤسسة ميناء جن جن، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، العدد الثاني، 2017.
50. محمادي إسماعيل، تقي الدين قادري، وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2023.
51. مراح سميرة، تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد الثامن، 28 فيفري 2017.

52. مرداسي شوقي، معتوق سامية، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 5، العدد1، ماي 2022.
53. مرزوق عبد العزيز علي، خطاب انعام السيد فهم، أثر رفاهية العاملين على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرفية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد الاول، العدد الثاني، الجزء الاول، يوليو 2020.
54. مزهودة عبد المالك، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الاول، نوفمبر 2001.
55. مسراتي خولة، درويش نور الهدى، تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في ادارات مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة حمه لخطر، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2020.
56. ميلود عبد الهادي، توزان فاطمة، أثر التدريب على الاداء الوظيفي في المؤسسات السياحية، جامعة بلحاج بوشعيب بعين تيموشنت، الجزائر، المجلد 18، العدد2، 2022.
57. ميمي علا، سويطي شبلي، نظام تقييم الاداء الوظيفي وتأثيره في اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 22، العدد 1، 2019.
58. نجم البدري فوزي سعد، عبد الحفيظ عبد السلام محمد، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، مجلة الاقتصاد الدولي، جامعة بنغازي، ليبيا، المجلد 3، العدد 3، 2020.
59. يوب مختار، صعوبات الاتصال البيداغوجي من منظور الطالب والاستاذ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة السانينة، الجزائر، العدد 13، 2013.





<p>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ</p>	
<p>استمارة استبيان بعنوان: دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI - قالمة -</p>	
<p>في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قالمة - نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لغرض علمي وشكرا.</p>	
<p>من اعداد: فريال بزة فاطمة الزهرة كلايعة</p>	<p>تحت اشراف الأستاذ: د. حسين كشيقي</p>
<p>السنة الجامعية 2023\2024</p>	

القسم الأول: أسئلة شخصية.

1\_الجنس:

ذكر  انثى

2\_ السن:

من 20 الى 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  من 40 سنة فما فوق

3\_ المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4\_ سنوات الخبرة:

من 0 الى 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 10 الى 15 سنة  من 15 الى 20 سنة  20 سنة فما فوق

القسم الثاني: أسئلة خاصة بالدراسة

أولا: خاصة بالاتصال الإداري.

5\_ هل يوجد مخطط اتصالي في ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

نعم  لا

6\_ ما هي شروط تحقيق اتصال اداري ناجح؟

الفطنة والذكاء  الخبرة المهنية  الشهادات والمؤهلات

7\_ كيف تعتبر سرعة المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

سريعة  بطيئة  لا أدري

8\_ هل تعتبر ان الاتصال الإداري مهم في المؤسسة؟

مهم  مهم جدا  غير مهم

9\_ ما هو الاتجاه السائد للاتصال الإداري الرسمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

صاعد  نازل  افقي

ثانيا: خاصة بالأداء الوظيفي.

10\_ هل القرارات التي يتخذها المسؤول تؤثر على أداء الموظف؟

نعم  لا

11\_ هل سرعة القرارات لها تأثير على الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

12\_ الى أي حد يساهم تقييم أداء الموظفين في روح المشاركة لديهم؟

الى حد صغير  الى حد كبير  الى حد كبير جدا

13\_ ما هي العوامل التي تساعد العامل في تحسين أدائه؟

سهولة وسيلة التواصل  الترقية  العمل بروح الفريق  حب العمل

ثالثا: خاصة بتأثير الاتصال الإداري على مستوى الأداء الوظيفي.

14\_ هل تؤثر أنواع الاتصالات الإدارية على كفاءة أداء العاملين؟ إذا كان الجواب بنعم اذكر كيف ذلك؟

نعم  لا

15\_ هل يساهم الاتصال الإداري في معالجة مشاكل الموظفين؟

نعم  لا

16\_ هل الاتصال الفعال بالإدارة يرفع من مستوى الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

17\_ ما هو نوع الاتصال الإداري الذي يساعد أكثر في رفع دافعتك للعمل؟

رسمي (في اطار الوظيفة)  غير رسمي (خارج اطار الوظيفة)

18\_ حسب رأيك أي من معوقات الاتصال الإداري تعتبر أكثر تأثيرا في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي؟

شخصية  لغوية  تنظيمية  بيئية  اجتماعية وثقافية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

بنيم هـ وبنين وبنيم

مقابلة بعنوان:

دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

OPGI

- قائمة -

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قائمة -

من اعداد:

فريال بزة

فاطمة الزهرة كلايعة

تحت اشراف الأستاذ:

د. حسين كشيتي

مع السيدة: عبدة العطرة

بتاريخ: 2024/05/09

على الساعة 10:15 إلى غاية 11:30

السنة الجامعية 2023\2024

أسئلة المقابلة:

س1: ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لنقل المعلومات وسير العملية الاتصالية بين الإدارة والموظفين؟ وهل يتم تجديد هذه الوسائل ومواكبة التطورات في هذا المجال؟

ج1:

.....

س2: هل يتحلى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة بروح الفريق والعمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

ج2:

.....

س3: هل يتقبل مديري ورؤساء مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة اقتراحات وآراء الموظفين؟ أم أنهم يعتبرون ذلك إهانة لهم وتقليل من مستواهم المعرفي ومستوى الإدارة؟

ج3:

.....

س4: كيف يتم تقييم موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة؟

ج4:

.....

س5: هل يتم اخضاع موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة الى التكوين للرفع من مستوى أدائهم؟

ج5:

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme  
et de la Ville  
Office de Promotion et de Gestion  
Immobilière - Guelma



وزارة السكن والعمران و المدينة  
ديوان الترقية والتسيير العقاري  
قائمة

**ÉLÉMENT DE PAIE**  
Mois de mai 24

**DÉPARTEMENT:** Gestion Immobilière - Chefs de Services

Mat	Nom et Prénoms	Fonction	Absences				PRI Notation du Chef Service				Notation De la Direction Générale	OBS
			Auto	Non Auto	Maladies	Total	Qualité	Quantité	Assiduité	Total		
822												
1186												
745												
1043												
739												
271												

LE CHEF DE DÉPARTEMENT

VISA DU DIRECTEUR GENERAL

