



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE



Ministère de l'Education supérieure de la  
Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhaj  
- Bouira-  
Faculté des sciences sociales ethumaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ألكلي محند أولحاج  
- البويرة-  
كلية العلوم الاجتماعية  
والإنسانية

قسم: الإتصال والإعلام  
التخصص: الإتصال  
مشروع التخرج لنيل شهادة ليسانس

## دور الاتصال التنظيمي في تحسب الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية على منظمة طلابية (الاتحاد العام الطلابي الحر UGEL)

بفرع الإقامة الجامعية "قبال عائشة" 2022\_

الإستافة:

بوصالح حسين

من إعداد الطالبة:

أمير أشواق

السنة الجامعية: 2022/2021

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعظم شكر للذي سجدت له الكائنات بحمده سبحانه على حسن التوفيق و التمكين والصلاح والسلام على أشرف المرسلين والصدابة أجمعين وعلى من اتبع الهدى الى يوم الدين .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من نصبتنا ومن علمنا وكان لنا مرشد وسند الذي لم يبخل علينا بالنصح والتقويم في دراسة بحثنا أستاذنا الفاضل "بوصالح حسين" .

والشكر موصول الى كل الأساتذة قسم العلوم الإعلام و الاتصال كل الذين لم يبخلوا علينا بالنصح والتوجيه و المعرفة.

والى كل من ساهم ولو بدعاء من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي ابتغى به مرضاة الله تعالى.

و نختتمها بمسألة الصلاة على طه حسين مهدي عليه أفضل صلاة وأزكى التسليم.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

الى المرأة التي كانت تضربني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف  
ولا تزال ... الى من علمتني معنى الحياة ... الى من القلبج يهواها والعمر  
فداها ، واطلب من الله أن يرعاها ... الى أمي

الى من زرعني على ضفاف العلم ... ونازل من اجلي وتعدج لارتاح ، وهيا لي  
أسباب النجاح ... الى من يسرف في حياته من اجل أن يراني ارتقي صموات  
المجد والكبرياء ومثلي الأعلى وسندي في الحياة الى والدي حفظه الله.  
الى إخوتي وأخواتي وخاصة أخي الصغير " آدم " والى أبناء أخي العزيز " زكرياء ،  
عائشة ، عثمان " وأبناء أختي حبيبتني " نسرين ، زينب ، ملك المهدي " حفظهم  
الله.

والى صديقتي ورفيقة دربي " إيمان " حفظها الله، التي من رافقتني في درج  
الدراسة وذاقت معي طعم النجاح.

الى من وسع قلبي ولم تسعه كلمات قلبي أسدي لهم ثمرة عملي.

الفهرس

الفهرس

المقدمة.....(أ)

الإطار المنهجي:

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.....ص1
1. الإشكالية.....ص2
2. تساؤلات الدراسة.....ص4
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة.....ص4
4. أهمية الدراسة.....ص5
5. أهداف الدراسة.....ص5
6. منهج الدراسة.....ص5
7. تحديد مفاهيم الدراسة إصطلاحيا وإجرائيا.....ص6
8. مجتمع البحث.....ص10
9. صعوبة الدراسة.....ص12
10. الدراسات السابقة.....ص12
- خلاصة الفصل.....ص16

الجانب النظري:

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وخلفيته النظرية ومفاهيمه

تمهيد.....ص17

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

مطلب 1: تعريف الاتصال التنظيمي.....ص18

مطلب 2: أنواع الاتصال التنظيمي.....ص18

مطلب 3: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.....ص19

### المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي)

مطلب 1: تعريف الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي).....ص21

مطلب 2: أسباب ودوافع الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي).....ص22

مطلب 3: سلبيات وإيجابيات الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي).....ص23

خلاصة الفصل .....ص25

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي - مدخل معرفي -

تمهيد.....ص26

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب 1: تعريف الأداء الوظيفي.....ص27

المطلب 2: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.....ص27

المطلب 3: أهمية الأداء الوظيفي.....ص28

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب 1: تعريف تقييم الأداء.....ص29

المطلب 2: طرق تحسين الأداء.....ص29

المطلب 3: أخطاء تقييم الأداء.....ص30

32.....خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

34.....تمهيد

#### المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدانية

35....."الاتحاد العام الطلابي الحر UGEL"

35.....أهدافه ومما يتشكل

#### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

36.....المطلب 1: مجالات الدراسة

37.....المطلب 2: حدود الدراسة

#### المبحث الثالث: وصف عينة الدراسة

38.....المطلب 1: تعريف بأعضاء فرع المنظمة الاتحاد العام الطلابي الحر

39.....المطلب 2: التنفيذ

41.....خلاصة الفصل

خاتمة

الملاحق

قائمة المراجع

# مقدمة

مرت البشرية منذ بدء الخليقة بمراحل تطور بالغة الأهمية ، تغيرت من خلالها لغة الإتصال عملية تلقائية يومية ولا يمكن الاستغناء عنها ، وتعتبر هذه العملية حلقة وصل أساسية في كل نطاقات المجتمع ، ومع التطور الكبير للتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم ، أصبح للاتصال والمعلومة ضرورة وأهمية في الوقت الحالي. وذلك لأننا طوال اليوم وعلى مدار الساعة في حالة اتصالية ، نتواصل مع دواتنا والأخر والجمهور ومع وسائل الإعلام التقليدية والجديدة، وتتفاوت قدراتنا في الوعي بهذا الواقع ، و بالمهارات المطلوبة للتفاعل مع البيئة من حولنا، وصولاً لتحقيق أهدافنا. وقد أشارت إحدى الدراسات أن الاتصال الفعال يحقق 80% من النجاح في علاقتنا العملية والأسرية، بمعنى هو العامل المساعد على استقرار الحياة الإنسانية وازدهارها، ويعود له الفضل الأكبر باعتباره المعيار المهم الذي يقاس به مدى رقي الحضارات.

ونظراً لأهمية الاتصال في حياة الإنسان ، فقد اهتم بتطوير وسائل الاتصال التي يستخدمها في حياته اليومية، حيث اهتم بتطوير وسائل الاتصال التي يستخدمها في حياته اليومية ، حيث ابتكر حروف الهجاء المعروفة لدينا الآن، والتي مرت بمراحل عديدة الإنسان الكثير من الفوائد ، حيث ساهم في تطوير في كافة مراحل المجتمع.

وعليه فإن التنوع المتواصل لهذه الوسائل زاد من فعالية الرسائل الاتصالية، مع إتاحة الفرصة للاستفادة من الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة، أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات ومثال ذلك المنظمات الطلابية.

تعتبر الاتصالات التنظيمية بالتفاعلات التي تحدث بين طرفين أو أكثر في البيئة التنظيمية ، والتي تقوم من خلالها الموظفون بإرسال رسالة معينة أو استقبالها من أجل تحقيق هدف معين ، عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات أو الآراء وغيرها ، كما لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات مع تقوية التواصل في جميع أنواعها ، وتحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع ، وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات الطلابية "قبال عائشة بالبوية".

وقد قسمنا دراستي الى أربعة فصول كانت على النحو التالي:

إطار المنهجي والذي جاء فيه الفصل الأول والذي يحتوي على : تحديد المشكلة ، تساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية دراسة ، أهداف الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع البحث ، عينة البحث ، أدوات جمع البيانات ، دراسات السابقة، صعوبات الدراسة وصولاً الى تحديد مفاهيم دراسة الاصطلاحية والإجرائية. أما الإطار النظري الذي تضمن فصلين وهما:

الفصل الثاني: المعنون بالاتصال التنظيمي، والذي جاء فيه المبحث الأول وقسمناه الى 3مطالب وهي كالتالي: تعريف الاتصال التنظيمي ، أنواعه (تصاعدي،تنازلي،أفقي)، وفي الأخير الى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي. أما المبحث الثاني بعنوان الاتصال التنظيمي الغير الرسمي، فقد شمل تعريف الاتصال التنظيمي ، أسباب ودوافع وجود الاتصال التنظيمي وفي الأخير ذكرنا سلبيات وإيجابيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي.

الفصل الثالث: وكان عنوانه لأداء الوظيفي، حيث جاءت عناصره كالتالي: المبحث الأول: مدخل معرفي لأداء الوظيفي ، تطرقنا فيه الى تعريف الداء الوظيفي، عناصر ومحددات لأداء الوظيفي، وفي الأخير الى أهمية الأداء الوظيفي. أما المبحث الثاني: تحت عنوان تقييم الأداء الوظيفي وتتضمن ما يلي: تعريف تقييم الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء، وفي الأخير أخطاء تقييم الأداء.

أما الإطار التطبيقي فتضمن الفصل الرابع الذي جاء فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

وفي الأخير اختتمنا دراستنا بالخاتمة، ومع العرض لأهم مراجع المستعملة.

الإطار

المنهجي

## الفصل الأول: الجانب المنهجي لدراسة

### تمهيد

- (1) الإشكالية
- (2) تساؤلات الدراسة
- (3) أسباب الاختيار الموضوع الدراسة
- (4) أهمية الدراسة
- (5) أهداف الدراسة
- (6) منهج الدراسة
- (7) تحديد المفاهيم إصطلاحا وإجراءيا
- (8) مجتمع البحث
- (9) صعوبة الدراسة
- (10) دراسات السابقة

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

إن للبحث العلمي شروط وضوابط يتوجب على الباحث التقيد والالتزام بها ، كما يتميز بالمنهجية الصارمة والتي يتوجب على الباحث إتباعها واحترام الخطوات المنهجية .

حيث قمت بتحديد إشكالية الدراسة وصياغة التساؤلات المرتبطة بطبيعة الإشكالية ، وكذا أسباب وراء الاختيار الموضوع مع تناول أهمية والأهداف الدراسة ، وتضمنه المنهج المستخدم في الدراسة ومجموعة من المفاهيم الأساسية في الدراسة حيث تم تحديدها اصطلاحيا وإجراءيا ، كما طرقتنا الى الصعوبات التي واجهتنا و ذكر عدة الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع دراستنا.

## 1. الإشكالية:

يعد الإتصال أحد أهم معايير التي تقاس بها مدى تطور المجتمعات والرقي الحضاري والتكنولوجي إنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات من شخص الى آخر بهدف خلق نوع من تفاهم والقبول والانسجام ، يمكن من خلال للإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ونظراته الى هذه الحياة، لهذا فان الاتصال ضرورة اجتماعية وحضارية.

لقد تطورت فعالية الاتصال مع تطور المجتمعات ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا، كما أن عصر التصنيع الذي نعيشه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية، فتخطى الاتصال كونه ضرورة اجتماعية لتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ، ولهذا نجد أنواعه مختلفة في مابين الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري و التنظيمي وهذا الأخير يلعب دور هام داخل المنظمات.

يتم الاتصال التنظيمي داخل المنظمات والمؤسسات كما أن له دور كبير لا يستهان به في تفعيل العلاقات داخلها والحفاظ على هيكلها التنظيمي ، وهو بذلك جزء لا يتجزأ من المنظمة ومعيار المعرفة مدى نجاحها خصوصا بعد الصراعات التي تعينها المنظمات في وقتنا الحالي، إذن كلما كان الاتصال التنظيمي فعالا وناجحا داخل المنظمة كلما كان هناك استقطاب اكبر عدد من الجماهير لأنه واجهة المنظمة وصورة طبق الأصل الخاصة بها.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة ، بالإضافة الى انه عملية نقل وتبادل المعلومات خاصة بالمنظمة والاتصال الى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض داخل المنظمة أو خارجها ، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على صورة الحقيقة لسير

العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي ومنه يمكن تحقيق أهداف منظمة وأهداف العمل على حد سواء.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على مسؤولين المنظمات على واجهة تحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح مؤسسات في تحقيق أو الوصول الى أهدافها والحفاظ على بقائها الذي تعرفه منظمات اليوم.

فهنا يتمتع دور الأداء الوظيفي للعمال الذي يمثل بدوره السلوك الذي يقوم به الأفراد في المؤسسة التي يعملون بها بالطريقة الصحيحة، فهو مبني على استقلال الموارد المتاحة أو المدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العاملين.<sup>1</sup>

لكن رغم ذلك نجد بعض المؤسسات الخدمتية والاقتصادية تفشل في تحقيق أهدافها مما يؤدي منها الى الانهيار وتقلص مستوى إنتاجها وخدماتها فليس في ذلك علاقة بمدى فاعلية روح تنظيم، أو بإسقاط المعلومات في بؤر التنفيذ والإعلام بالمستجدات ، بل الفرد الفاعل ومدى تفاعله وتواصله مع بقية انساق المؤسسة التنظيمية.

إن محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعضاء المنظمة الطلابية محور اعتمادنا في دراستنا هذه سنعالج واقع الاتصالات التنظيمية داخل المنظمة طلابية( الاتحاد العام الطلابي الحر) بالإقامة الجامعية قبال عائشة بالبويرة، والإشكالية الدراسة جاءت كالتالي دراسة علاقة الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعضاء المنظمة الطلابية من خلال طرح تساؤل الرئيسي الآتي:

❖ ما هو دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المنظمة الطلابية؟

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العالي، عباس يسعيد: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين-دراسة حالة مديرية الجمهورية للضرائب-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ليسانس، جامعة ورقلة، 2016/2017.

## 2. تساؤلات الدراسة:

- ❖ ما هو الاتصال السائد داخل المنظمة البحث؟
- ❖ ما عراقيل الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي داخل عمال المؤسسة؟
- ❖ ما مدى إسهام الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في المنظمة طلابية "UGEL"؟
- ❖ هل يوجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال؟

## 3. أسباب اختيار الموضوع للدراسة:

لكل باحث في مجال الاتصال والعلاقات العامة أو في أي مجال آخر لديه أسباب تدفعه الى دراسة موضوع ما وإزالة الغموض منه وهناك أسباب ذاتية أو موضوعية:

### ➤ أسباب الذاتية:

- ✓ الفضول الى معرفة الكثير من موضوع المنظمات الطلابية وإزالة الغموض عنها.
- ✓ اهتمامي الشخصي بموضوع الاتصال التنظيمي و منظمات الطلابية.
- ✓ رغبتني في تقديم دراسة عن الاتصال التنظيمي باعتبارها قاعدة الأساسية داخل المنظمات الطلابية.

### ➤ الأسباب الموضوعية:

- ✓ التعرف على كيفية تعامل الطلبة جامعة البويرة مع منظمات.
- ✓ ارتباط الدراسة بتخصص بصفتي طالبة الإعلام والاتصال.
- ✓ حداثة الموضوع وقلة الدراسات حول منظمات الطلابية.
- ✓ الكشف عن علاقة بين طلبة الإقامة قبال عائشة وأعضاء منظمة تنظيم الاتحاد العام طلابي الحر.

#### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في نقاط التالية:

- ✓ تقديم دراسة علمية حول واقع العملية الاتصالية داخل المنظمة الطلابية.
- ✓ دراسة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المنظمة الطلابية.
- ✓ تقديم تفسيرات وحلول لكل متغيرات الدراسة.

#### 5. أهداف الدراسة:

أما أهداف الدراسة كانت كالتالي:

- ✓ إزالة الغموض عن هذه الإشكالية الكبرى فهناك من يرى أن منظمات الطلابية عامل أساسي للدفاع عن حقوق الطالب، وهناك من يراها مجرد تكتلات هدفها تحقيق المصالح الشخصية.

- ✓ معرفة هل الاتصال التنظيمي يلعب دورًا هامًا في مثل هذه منظمات؟
- ✓ الكشف عن فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل هذه المنظمة.

#### 6. منهج الدراسة:

المنهج: إن ما نعينه بالمنهج هو مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين.<sup>2</sup>

- وبما أن المنهج عملية منظمة ، فلا بد على كل باحث أن يختار المنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه فهو فهو أساسية لتحديد أساليب وأدوات البحث وبما أن المنهج هو مسار الذي يتبعه الباحث في دراسته فقد اخترت في دراستي هذا المنهج الوصفي .

<sup>2</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، طبعة 2، 2005/2004، ص106.

❖ المنهج المسحي:

بما أن الإشكالية تطلبت مني معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المنظمة الطلابية "UGEL" بالإقامة الجامعية "قبال عائشة" بالبويرة، فقد اخترت المنهج المسحي لأنه أكثر ملائمة لدراستي ، فالمنهج المسحي بهدف جمع بيانات دقيقة حول ظاهرة المدروسة في ظروفها الراهنة، ويحاول تحديد العلاقات بين متغيرات الظاهرة ووضع تنبؤات عنها.

7. تحديد المفاهيم الدراسة الاصطلاحية والإجرائية:

➤ مفهوم الاتصال:

لغة: كلمة الاتصال comiunicqtion مشتقة من الكلمة اللاتينية Comines والانجليزية Comines وبالفرنسية commun، أي عام ومشترك ، أي الاشتراك مع الغير سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الاتجاهات.<sup>3</sup>

\_ كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين إثنين، الأول هو " الربط" بين شيئين أو شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين طرفين، أما المعنى الثاني فهو "البلوغ" والانتهاج الى غاية معينة.

\_ يعرف القاموس "أوكسفورد" الاتصال بأنه: " نقل وتحويل أو تبادل الأفكار والمعلومات".<sup>4</sup>

اصطلاحاً: يشيع استعمال "الاتصال" كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس ، وهم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه إتصلاً فالإتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة، والمعقدة في نفس الوقت بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية واجتماعية أولية، الكل يقوم بها شكل

<sup>3</sup> بوخلجة غياث: مقدمة في علم نفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص35.

<sup>4</sup> محمد فريد، محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 1984، ص86.

إرادي أو عفوي ، ومعقد لأنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبيراً للتداخل بين الاختصاصات العملية.<sup>5</sup>

التعريف الإجرائي: هي عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أي بين مرسل ومستقبل عبر وسائل وقنوات اتصالية وقد تكون هذه القنوات ما لفظية أو مكتوبة ويكون فيها رجوع الصدى، تكون العملية الاتصالية ناجحة عندما يستعمل كلا من المرسل والمستقبل مهارات الاتصال كحسن الاستماع والتفاعل الإيجابي بينهما.

### ➤ مفهوم الاتصال التنظيمي:

\_ يعرفه "فضيل دليو" بأنه: " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في لمختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>6</sup>

\_ أما "محمد علي محمد" فيرى أن الاتصال التنظيمي ، عبارة عن شبكة محدودة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ، وبدونه يتعذر وجود تنظيم سليم ، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات العامة.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص11.

<sup>6</sup> فضيل دليو: الاتصال المفاهيمي - نظرياته ، وسائله - ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص16.

<sup>7</sup> محمد علي محمد: واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال ، جامعة قسنطينة ، 1995، ص51.

تعريف الإجرائي: الاتصال التنظيمي هو عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء مؤسسة من مستوى آخر بطرق رسمية أو غير رسمية ، من أجل تكوين علاقات إجتماعية بغية تحقيق أداء فعال والوصول الى الأهداف المخطط لها.

### ➤ مفهوم الأداء:

التعريف اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر لفعل أدى ، ويقال أدى ، ويقال أدى الشيء أو صله ، والاسم الأداء ، أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به.<sup>8</sup>

التعريف الاصطلاحي: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

\_ عرف " عاطف محمد عبير " الأداء على أنه: " عندما نعطي للعمال أعمالا يقومون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكات وتصرفات كما يظهرون أثناءها مقدرا التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل.<sup>9</sup>

\_ يرى "عبد المليك" أن الأداء: "هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل و لمستوى في الأداء.<sup>10</sup>

من خلال مجموعة تعاريف يمكن أن نقول أن الأداء مجموعة من الاستجابات التي تقوم بها الفرد في موقف معين بحيث أن الأداء يرتبه بالمجهود الذي يبذله كل فرد في مؤسسة.

<sup>8</sup> ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14، ص26.

<sup>9</sup> عاطف محمد عبير: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، 1964 ، ص47.

<sup>10</sup> عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، نوفمبر ، 2001.

➤ مفهوم الأداء الوظيفي:

\_ يعرفه حسن : الأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المكلفة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس نتائج التي حققها الفرد.<sup>11</sup>

➤ مفهوم التنظيم:

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

➤ مفهوم المنظمة:

يعرفها "شستر برنار chisterbernard " بأنها نسق من الأنشطة مسبقة شعوريا ، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة ، من خلال تنسيق الهادف المدروس والشعوري.

وأیضا يعرفها "مؤید سالم" بأنها وحدات اجتماعية صادقة منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> عبادة خطاب : التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، دار النشر العربي، ط1، 1989، ص439.

<sup>12</sup> أشرف ، فهمي خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، دار معرفة ، ط1، مصر، 2006، ص28.

## 8. مجتمع البحث:

نقصد بالمجتمع البحث هو تلك المجموعة الكلية التي نحن بصدد دراستها ، وقد تكون هذه المجموعة محددة وغير محددة ، ومجتمع بحثنا في دراستنا هذه أعضاء المنظمة الطلابية بالإقامة جامعية قبال عائشة بالبويرة التي سوف اجري مقابلة معهم وقد اخترت هذه الفئة لضيق الوقت وبصفتي طالبة مقيمة بهذه الإقامة.

## ❖ التعريف بالمجتمع:

## • المجال البشري:

المجال البشري لمجتمع بحثنا في منظمة طلابية " UGEL " الاتحاد العام الطلابي الحر بالإقامة قبال عائشة بالبويرة، وتتكون من رئيسة الفرع ونائبها و5 أعضاءها.

## • المجال المكاني:

تقع الإقامة الجامعية قبال عائشة في حي 300 مسكن بالبويرة مقابل درك الوطني.

## ❖ عينة البحث:

إن الكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نهتم بدراسته إلا انه وكلما تجاوز العدد الإجمالي المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعبا، وقد يصبح من المستحيل أن نصل الى الملايين، وذلك بسبب ما يقتضيه البحث من موارد وتكاليف ، وبالمثل ، ويمكننا أن نقصر على معلومات القليلة الموجودة حول المجتمع بحث معين، عندما يكون لوصول إليه صعباً أو نظراً للقوانين المتعلقة بسرية بعض قوائم الأشخاص، فنلجئ الى اخذ عينة فقط من هؤلاء الأشخاص و العينة هي مجموعة فرعية نختارها من عناصر مجتمع البحث التي سنطبق عليها استمارة الدراسة، وتكون نتائجها قابلة للتعميم.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> موريس أنجرس، مرجع السابق، ص301.

وقد اخترت في دراستي هذه الحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث ، ربما للوقت والتكاليف ، حيث قمنا بالمقابلة على جمع أعضاء المنظمة " UGEL " بالإقامة قبال عائشة.

### ❖ أدوات جمع البيانات:

أي باحث في الإعلام واتصال أو في أي مجالات الأخرى، يعود نجاحه في تحقيق أهدافه الى اختيار الأمثل والأنسب لأدوات البحث، ومن بين هذه الأدوات التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات الدقيقة والبيانات خاصة بدراستي هي:

#### • المقابلة:

هي طريقة أو تقنية مباشرة يقوم بها الباحث مع شخص آخر بهدف استجوابه واخذ المعلومات منه بطريقة تلقائية وقد تكون هذه مقابلة في المقهى أو في مكان العمل أو في جامعة حسب نوع دراسة ورغبات الباحث، فيقوم الباحث بطرح أسئلة ويقوم الطرف الآخر بالإجابة تلقائيا.

عرفه "موريس أنجرس" بأنها: " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من اجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية التعرف بعمق على مسحوبين".<sup>14</sup>

اعتمدت على مقابلة في دراستي هذه مع رئيسة الاتحاد العام الطلابي الحر " UGEL " بفرع الإقامة قبال عائشة بالبويرة ونائبتها و 5 أعضاء في هذه المنظمة لغرض من الاستفادة المباشرة من المعلومات.

### 9. صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع بالأخص بالأداء الوظيفي.
- ضيق الوقت.

<sup>14</sup> موريس أنجرس، نفس مرجع السابق، ص197.

- قلة مكتسبات قبلية كافية حول موضوع دراسة.

## 10. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الجانب المساعد الباحث فهي أبحاث واكتشافات قد قدمت من قبل، يعود إليها الباحث بهدف إثراء بحثه والحصول على كم من المعلومات المتعلقة بموضوع دراسته، حيث تساعده على تحديد مفاهيم دراسته ومعرفة الصعوبات التي من مهدت أن تواجهه في طريقة البحثية، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وكانت كالتالي:

### ❖ الدراسة 1:

دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمانية \_دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالية الجزائر بولاية جيجل\_، فتوح فريد و فينزة عبد الفتاح، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل.

-تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي لتسيير المؤسسات الخدمانية لولاية جيجل؟

-لقد قام هذان الباحثان في مذكرتهما بمحاولة معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمانية.

-تبيان وإيضاح الإسهامات الاتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة الخدمانية .

-معرفة أشكال الاتصالات الإدارية على مستوى الكيان التنظيمي.

-المنهج الذي استخدمه الباحثان في هذه الدراسة الوصفي التحليلي أما ادوار تجمع البيانات التي استعان بها هي استمارة الاستبيان .

-أهم نتائج التي تحصل عليها الباحثان في هذه الدراسة هي:

الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين في هذه المؤسسة.

ومن هنا قد تحقق الفرض الثاني بنسبة 85.87 %.

كما نبين الاتصال التنظيمي علاقته وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة.

ساعدتني هذه الدراسة في إعطائي لمحة حول واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة، كما أنها دراسة تحتوي على قدر كبير من المعرفة.

## ❖ دراسة 2:

-الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية:

-دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد غليزان.

-بلقوتي محمد، مذكرة مقدم لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال تخصصات تنظيمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2018/2019.

-تمثل سؤال الإشكالية في هذه دراسة كالتالي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة المركز

الجامعي غليزان؟

-هدفت هذه الدراسة الى إبراز مدى اهتمام المنظمة بتحقيق فعالية الاتصال بين الرؤساء المرؤوسين ، ومعرفة وإبراز أهمية الاتصال في تحسين أداء موظفيها من خلال تقييم أدائهم بالطرق الصحيحة والسليمة كما ركزت على الكشف عن عناصر الاتصال وأنواعه وكذلك نماذج والمهارات المتبعة في العملية الاتصالية.

-استخدم هذا الباحث في دراسته منهج دراسة حالة نظراً لأنه تناسب مع مثل هذه المواضيع، أما أدوات جمعاً لبيانات فقد اعتمد على الاستبيان.

-أهم النتائج التي تحصل عليها هذا الباحث هي أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة تكاملية ، كما أن الاتصال التنظيمي كلما كان فعالاً داخل المنظمة كلما هناك اكتشاف الأخطاء وتحسين للأداء وحل المشكلات .

ساعدتني هذه الدراسة في إعطائي طرق تقييم الأداء الوظيفي للعمل وكيفية تحسين أدائهم عن طريق معرفة الجوانب التي تخص كل عامل كما أن هذه الدراسة تحتوي على قدر معرفي لا يستهان به خصوصاً مواضيع المنظمات وطرق تسييرها.

### ❖ دراسة 3:

-بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة".

-دراسة ميدانية بولاية أم البواقي.

-من إعداد الطالبة " صابري الهام" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتسيير التربية ، سنة 2013، بجامعة أم البواقي.

-طرحت هذه الدراسة تتلخص من:

الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المتوسطة من وجهة نظرا الأساتذة ، وكذا محاولة التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة ، وعن الكشف عن إمكانية التنبؤ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع ذلك بطرح التساؤلات كان أهمها:

هل توجد علاقة إرتباطية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للمدير؟

هل يمكن بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري؟

كما انطلقت الدراسة من فرضيات جزئية مفادها:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري.

يمكننا التنبؤ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري.

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق أو نفي فرضياتها ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته مع موضوع الدراسة، وتكونت العينة من ثلاثين (30) استأداً اختيروا بطريقة قصدية، باستخدام الاستبيان الإبداع الإداري والاستبيان الأداء الوظيفي من اجل تحقيق أهداف الدراسة ، ومن خلال إجابات أفراد العينة ، توصلت الباحثة الى عدة نتائج أهمها:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ما بين الإبداع والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة نم وجهة نظر الأساتذة .

يمكن التنبؤ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري.

وقد توصلت الطالبة (الباحثة) من خلال هذه الدراسة الميدانية الى أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في بعدة متوسطات ولاية أم البواقي -كان متدني بدرجة قليلة وقد فسرت هذه النتيجة من خلال أن مستوى الإبداع الإداري المرتبط بإدارة المتوسطات ، والنمط الإداري الجيد لديهم وان طبيعة النظام المتبع لا يدعم ولا يعزز الإبداع الإداري وبالتالي إنعكس على الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والمؤسسي.

ومن خلال اطلعنا على هذه الدراسة استفدنا في العديد من جوانب دراستنا كون هذه الدراسة السابقة تناول متغير الأداء الوظيفي، وهو عنصر المهم في دراستنا فساعدنا موضوعها كثيراً من الناحية النظرية في جمع وترتيب المعلومات المتعلقة بالأداء الوظيفي والميداني لدراستنا ذلك في إطار الاستفادة من نتائج الدراسة.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا التطرق الى جانب الذي سوف نتحدث عنه في موضوعنا في كل من لإشكالية وكذا التساؤلات التي قمنا بطرحها ، بالإضافة الى تحدثنا عن أسباب اختيارنا للموضوع وأهمية وأهداف التي تؤول إليها دراستنا ، وذكرنا الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في مقارنة بينهم وبين دراستنا مع تحديد مجتمع البحث وصعوبات التي واجهتنا.

الإطار

النظري

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وخلفيته النظرية ومفاهيمه

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

مطلب 1: تعريف الاتصال التنظيمي

مطلب 2: أنواع الاتصال التنظيمي

مطلب 3: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي)

مطلب 1: تعريف الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي)

مطلب 2: أسباب ودوافع الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي)

مطلب 3: سلبيات وإيجابيات الاتصال التنظيمي (الغير الرسمي)

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر الإتصال التنظيمي ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها، وله دور فعال في تنظيم و ضبط العلاقات بين الإدارة ومناضلون وتحسين أدائهم في منظمة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى ماهية الإتصال التنظيمي الذي يتم فيه تعريفه وأنواع الإتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه ضمن المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فسيتم التعرض فيه تعريف الإتصال التنظيمي الغير رسمي والى أسباب ودوافع الإتصال التنظيمي الغير رسمي وفي الأخير الى سلبيات وإيجابيات الإتصال التنظيمي الغير الرسمي.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

## مطلب 1: تعريف الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانات.<sup>1</sup>

يمكن القول أن الاتصال التنظيمي كعملية : نشاط إداري ، إجتماعي، ونفسي داخل المنظمة ، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية بهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

## مطلب 2: أنواع الاتصال التنظيمي

هناك أنواع تقسيمات للاتصال التنظيمي داخل المنظمة، فنجد الاتصال الرسمي والغير الرسمي وأيضاً اتصالات تصاعدية وتنازلية وقد ركزنا في دراستنا هذه على الاتصالات التالية:

## ❖ الاتصال التنازلي ( من المنظمة الى العاملين):

تقوم المنظمة و ما يمثلها من المديرين بإعطاء التوجيهات و التعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ ، وعادة ما تكن هذه الاتصالات من الأعلى الى الأسفل و فيما يلي أمثلة لمثل هذه الاتصالات:

- ✓ بطاقة وصف الوظائف.
- ✓ دليل الإجراءات.
- ✓ لوحة الإعلانات.

<sup>1</sup> الدكتور بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص14.

<sup>2</sup> بشار حزي، نفس مرجع، ص15.

- ✓ المنشورات الدورية.
- ✓ تقديم الموظف الجديد لعمله.
- ✓ مجلة المنظمة.
- ✓ دورات التدريب.
- ✓ الخرائط الداخلية.
- ✓ التقارير وإعلانات داخلية.<sup>3</sup>
- للاتصال النازل هدفان وهما:
- ✓ توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- ✓ قبول المتلقين للمعلومات عن طريق القناع الشخص من الرئيس الى المرؤوس.<sup>4</sup>
- ❖ الإتصال التصاعدي (من العاملين الى المنظمة):

يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى تقدم في الانجاز ومشاكل العمل وغيرها، وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من الأسفل الى الأعلى ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

- نظم الاقتراحات.
- صندوق الشكاوى الاجتماعات.
- البحوث الاتجاهات ورضا العمل.
- التقارير والمذكرات.
- مقابلات الشكوى وترك العمل.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2008، ص60.

<sup>4</sup> جلال الدين بوعطيط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،قسم علم النفس والعلوم التربوية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منصوره محمود، قسنطينة،2008/2009،ص16.

- لاستشارة (مستشار في مشاكل العاملين جمع البيانات عن ذلك).
- مجالس الإدارة المصغرة (المكونة من صغار المديرين للتعرف على اتجاهاتهم).<sup>5</sup>

إذا كان النوع الأول من الإتصال يقتصر على إعطاء أوامر وتعليمات فإن النوع الثاني أي الإتصالات الصاعدة يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات .

### ❖ الإتصال الأفقي:

يتم الإتصال الأفقي بين العمال و الموظفين في ما بينهم ويأخذ هذا الإتصال مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام في نفس المستوى داخل المنظمة بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور فضلا عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء و وجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات لحل المشكلات التي قد تهم كافة أطراف المشتركة في العملية الاتصالية.<sup>6</sup>

### المطلب 3: أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي

#### 3-1- أهمية الإتصال التنظيمي:

يعتبر الإتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتمثلة بأهدافها المنشودة وأدائه في تحقيق الكفاءة و الفعالية، لذلك تبرز أهمية الإتصال التنظيمي في كونه أداة فعالية للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم ، حيث يرفع الإتصال الفعل بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور

<sup>5</sup> جلال الدين بوعطيط، نفس مرجع، ص44.

<sup>6</sup> سيد عليوة: مهارات الإتصال وطرق إعداد التقارير، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى ،ص123.

بالانتماء الى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم و سياسته.<sup>7</sup>

وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- فهم العاملين لطبيعة العمل.
- الإحاطة بمشاكل العمال.
- تنمية العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التنسيق في العمل.
- وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها.
- توطيد العلاقات مع المجتمع.
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة.<sup>8</sup>

3-2- أهداف الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال يعتبر عملية إجتماعية ، لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية وعلى ذلك فان الاتصال يعد وسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار حياته الاجتماعية، وتنقل أشكالها ومعناها من جيل الى آخر عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجرى بين أعضائها ولهذا فان عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على اتجاهاته او على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال الى:

✓ هدف توجيهي.

<sup>7</sup> سهيلة برقية: أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 24 جوان 2016، ص218.

<sup>8</sup> سهيلة برقية، نفس المرجع، ص219.

✓ هدف تثقيفي.

✓ هدف تعليمي.

✓ هدف ترفيهي وترويجي.<sup>9</sup>

### المبحث الثاني: الإتصال التنظيمي (غير رسمي)

#### مطلب 1: تعريف الإتصال التنظيمي (غير رسمي)

الإتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال دائم الحركة والتغيير ، ويتم عبر الخطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقه، أو تملك القدرة على السيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية ، حيث يتعذر كتمه تماما.<sup>10</sup>

#### مطلب 2: أسباب ودوافع الإتصال التنظيمي الغير الرسمي

توجد دوافع وعوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية ، مما يؤدي الى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ، وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات الأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتعون بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.
- الحصول على المعلومات إضافية : كثير من العاملين ينضمون الى جماعات العمل غير الرسمية من اجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الإتصال الرسمي.

<sup>9</sup> أمين بالقاضي: إتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ديسمبر 2014، ص67-68.

<sup>10</sup> جلال الدين بوعطيط، نفس المرجع السابق، ص47.

- تسهيل التفاعل الاجتماعي: بما أن العمال يلتقون يوميا في أماكن العمل، ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض، ونتيجة تنشأ علاقات شخصية واجتماعية، مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم.<sup>11</sup>

### مطلب 3: سلبيات وإيجابيات الإتصال التنظيمي غير الرسمي

يمكن أن يكون الإتصال التنظيمي الغير رسمي اثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي الى:

- ✓ انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى علاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- ✓ يؤدي أحيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات العامة الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
- ✓ يساعد على طغيان حكم الأفراد عوضا عن حكم القانون.<sup>12</sup>

ويمكن أن يكون الإتصال التنظيمي الغير الرسمي أثر ايجابي على التنظيم بحيث يؤدي الى:

- تحليل محتوى الإتصال الغير رسمي، والاستفادة من جوانبه الايجابية ، والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الشائعات.
- توفير المعلومات الكافية والمشبعة لحاجة العاملين، وذلك لان الحاجة للمعلومات أصبحت أساسية فهم العمال ولغيرهم وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي الى الشعور بالإحباط.

<sup>11</sup> رزيقة نجعوم، سميرة العمري: دور الإتصال التنظيمي في تفعيل أداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات العامة، جامعة عربي بن مهدي، أمم البواقي، 2014/2015، ص43.

<sup>12</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص27.

○ دراسة وإيجاد الحلول التي تعيق عملية الإتصال الرسمي، سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد، أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> حمد أسامة مبدون: صيانة ظل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص64-65.

### خلاصة الفصل:

ومن خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بدراسة عملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمة تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وله أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السهل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي - مدخل معرفي -

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب 1: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب 2: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

المطلب 3: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب 1: تعريف تقييم الأداء

المطلب 2: طرق تحسين الأداء

المطلب 3: أخطاء تقييم الأداء

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات. فالمنظمات تسعى دائما الى ارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول الى أهدافها وحسب معايير الأداء محددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

وفي هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول الى ماهية الأداء الوظيفي من خلال تعريف وعناصر ومحددات الأداء الوظيفي، وأهمية الأداء الوظيفي وأما المبحث الثاني فسيتم التعرض فيه الى تعريف تقييم الأداء وطرق تحسين الأداء والأخير أخطاء تقييم الأداء.

## المبحث 1: ماهية الأداء الوظيفي

## مطلب 1: تعريف الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى طاقة المبدولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكن يحصل على درجات منخفضة ، ومن مثل هذه الحالة يكون الجهد المبدول عالي بينما الأداء المنخفض ، ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك دور أو مهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن عملية أو مجموعة من عمليات لمساعدة الأنظمة على التحقيق أهدافها وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرى وفريق عملهم.<sup>2</sup>

## المطلب 2: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- القدرة على الأداء: تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بالتل في فلسطين- ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا كلية تجارة قسم إدارة الأعمال، سنة 2008، ص33.

<sup>2</sup> ريم بنت عمر منصور الشرين : دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على موظفات إداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة- ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص55.

- الرغبة في الأداء: ويقصد بها القوى الكامنة في العمل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل.
  - كمية العمل المنجز: أي مقدرا العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز.
  - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية<sup>3</sup>.
- ومحددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدده والتفاعل بينهما وهي منسقة الى:

- ✓ محددات داخلية: وتتمثل في الجهد والقدرات وإدراك الفرد.
- ✓ محددات خارجية: وتتمثل في متطلبات العمل والبيئة التنظيمية، الدعم التنظيمي، الإدراك، محددات الأداء، مستوى الأداء<sup>4</sup>.

### المطلب 03: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي ، لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد ، والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار ، وأطول بقاء ، حيث يكون أداء العاملين أداء متميز وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> حسن روابية(أ): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص209.

<sup>4</sup> حسن روابية (أ) :مرجع سابق،ص210.

<sup>5</sup> علاء عبد الملك ، شريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة النظر العاملين بإمارة مكة

مكرمة، رسالة ماجستير (مشورة)،2004،ص70.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب 1: تعريف تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة في مجال العمل في المؤسسات سواء بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية وعندما يتطور الأداء ستتعاكس آثاره الايجابية على:

- ✓ ارتفاع إنتاجية العمل.
- ✓ زيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة وهذا ما يحقق الرضا لدى زبائنهم ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- ✓ تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.<sup>6</sup>

المطلب 2: طرق تحسين الأداء

وينقسم الى ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي :

➤ مدخل الأول: تحسين الموظف

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

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله ، وبين ما يؤدي بامتياز ، إن وجود علاقة سببية .

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون لمجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسقة مع اهتمامات وأهداف الموظف.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> رزيقة نجعوم، سميرة العمري: نفس مرجع، ص 89.

➤ مدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن تغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء ، حيث تساهم محتويات الوظيفة اذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد منها ، وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل مما يعطي منفعة للموظف.

➤ مدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي الى تحسين الأداء ويورد مراحل تطبيق هذا المدخل على نحو التالي:

- مرحلة الإعداد: تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن مدخل وفلسفته.
- مرحلة الفحص والتنقيب: تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة.
- مرحلة التطبيق: يتم فيها تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة ، تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها، تحديد مؤشرات و معايير الأداء المناسبة للتحقيق من مدى انجاز الأهداف مطلوبة.
- مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء
- مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء
- مرحلة المراجعة والمتابعة<sup>8</sup>

<sup>7</sup> توفيق عطة توفيق، العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة- ، رسالة ماجستير (منشورة)،ص69\_70.

<sup>8</sup> زيد منير، سلطان: إدارة إختيار الموظفين ، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،2008،ص47-48.

المطلب 3: أخطاء تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

أ/الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم الى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون أدائهم.

ب/ خطأ التأثير بالهالة: ويحدث هذا الخطأ وعندما يسمح بالمقيم ، لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء.

ج/خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل الكثير من المقيمين الى النسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي، ويظل عالق في أذهانهم أداء الموظفين.

د/ خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين الى الانجذاب نحو صفات شخصيات معينة.

هـ/ خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل الى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء تقديرات متوسطة.

و/ خطأ الاختلاف في منهم معايير: ينشا هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول،...الخ<sup>9</sup>

<sup>9</sup> محمد سليمان حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979، ص128-129.

### خلاصة الفصل:

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

الجانب

التطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الميدانية "الاتحاد العام الطلابي الحر UGEL"

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

مطلب 1: مجالات الدراسة

مطلب 2: حدود الدراسة

المبحث الثالث: وصف عينة الدراسة

مطلب 1: تعريف بأعضاء فرع المنظمة الاتحاد العام الطلابي الحر UGEL

مطلب 2: التنفيذ

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر المنظمة "UGEL" المحرك الأساسي لتفسير الطلاب ومساعدتهم وكونها القاعدة التأسيسية لتنظيم ، ولابد عليها من توفير الجو الملائم للقيام بمهامها، فتعمل جاهدة على تغطية احتياجات موارد البشرية عن طريق عملية الاتصال الداخلي التنظيمي ، وهذا الأخير بدوره يحتاج الى شروط عديدة لتحقيقه على الوجه المطلوب ودراسة مسبقة لتحديد التوليفة المثلى له.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول البحث في مختلف العناصر التي من شأنها تفعيل الاتصال التنظيمي في المنظمة الطلابية باعتبار أن نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية فيما بينها.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدانية "الاتحاد العام للطلاب الحر UGEL"

الاتحاد العام للطلاب الحر تأسس في 23 مارس 1989 تحت شعار:

وحدة وحدت الصفوف

حرية حررت الأفكار

عمل كل اتحادي به شفوف

الرئيس الحالي للاتحاد العام للطلاب الحر UGEL للبوية "ساعد جمال".

إن الاتحاد العام للطلاب الحر مستقلة نظاميا، تعمل في إطار مبادئ الشريعة الإسلامية ويلتزم الاتحاد العام للطلاب الحر باحترام والدفاع عن الثوابت الأساسية للدولة الجزائرية كما يعمل على تحقيق الأهداف التالية:

✓ فتح الجامعة على واقع المجتمع الجزائري الفعلي ، دفع الجامعة في طريق البحث العلمي.

✓ التكفل بالانشغالات الأساسية لطالب داخل الجامعة كونها تنظيما مطلبيا على موازنة في المطلب ولإمكانيات المادية الجامعية والوطن.

بطبيعة الحال تحقيق هذه الأهداف الاخوة والاخوات الاتحاد العام للطلاب الحر متشككين من:

الطلبة والطالبات المسجلين بالجامعة البوية ومعاهد وطنية للجامعة البوية والجامعات الأخرى ويستوي هؤلاء في الحقوق والواجبات والتخلي بروح المسؤولية والديمقراطية تحت مبدأ :

نعمل الى غايتين لننتج ونؤدي الواجب

فان خانتنا الأولى فلن نفرقنا ثانية بإذن الله

المنظمة التي بصدد دراستها هي فرع الاتحاد العام للطلاب الحر بالإقامة الجامعية "قبال عائشة" ، مكتبها في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة البوية.

أما أعضاء المنظمة هم مقيمون بهذه الإقامة ويمارسون نشاطهم داخلها، كما يتكون هذا الفرع من رئيس ونائبه و8 أعضاء، يتمثل نشاطهم داخل الإقامة بدفاع عن حقوق الطالب المقيم ، إحياء نشاطات في مناسبات الدينية والوطنية الى غير ذلك ويقومون بدفاع عن قضايا العادلة (فلسطين، صحراء الغربية..) وأيضا يقومون توجهات نصائح حول (الحجاب..)<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### المطلب 1: مجالات الدراسة

- مرحلة الأولى : الإطار المنهجي من 14 أبريل الى 24 أبريل 2022:

شرعنا في القيام بالبحث عن معلومات التي تخص الإطار المنهجي في هذه المرحلة ، وقمنا بتفكيك عنوان المذكرة الى مؤشرات وأبعاد بينهما في نهاية الإشكالية . كما قمنا بصياغة فرضيات تدريجيا مما سبق وبعد إتمام جميع عناصر الإطار المنهجي من دراسات سابقة وأهمية الدراسات ، تفرغنا الى الإطار النظري.

- مرحلة الثانية : الإطار النظري 24 أبريل الى 16 ماي 2022:

لقد وظفنا في هذه المرحلة ثلاثة مباحث : المبحث الأول خصصناه للاتصال التنظيمي وخلفيته النظرية والمفاهيمه ، والمبحث الثاني خصصناه للأداء الوظيفي كمدخل معرفي كانت هذه مرحلة صعبة بعض الشيء لقلة الكتب التي تخص الاتصال التنظيمي بصفة خاصة، أيضا ضيق الوقت اثر بشكل كبير. والمبحث الثالث خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية.

<sup>1</sup>الاتحاد العام الطلابي الحر 16-05-2022، الساعة 16:30.

- المرحلة الثالثة: الإطار التطبيقي من 15 ماي الى 30 ماي 2022:

كانت هذه مرحلة شقية جدا لأنها خاصة بالباحث فقط إلا أن عراقيل وهي إن مفردات المجتمع البحث أو المبحوث الذي اجري معهم مقابلة لم يكون في استقبالنا لكثرة أعمالهم ونشاطاتهم خلال هذه الفترة.

### المجال البشري:

تتكون منظمة الاتحاد العام الطلابي الحر فرع قبال عائشة من رئيسة ونائبتها و5 أعضاء.

### نوع الدراسة:

دراسة ميدانية اتبعها فيها المنهج المسحي لكافة لمفردات مجتمع البحث.

### المطلب 2: حدود الدراسة

الإقامة الجامعية "قبال عائشة" تقع الإقامة بولاية البويرة ، تحتوي هذه الإقامة على 800 سرير وهي خاصة بالإناث فقط. وقد اخترت تطبيق دراستنا على هذه الإقامة بصفتي مقيمة فيها.

### المبحث الثالث: وصف عينة الدراسة أو مفردات مجتمع البحث

#### 3-1- تعريف بأعضاء فرع المنظمة الاتحاد العام الحر الطلابي UGEL

يتكون فرع الاتحاد العام للطلبة الجزائريين بقبال عائشة من رئيسة ونائبتها و5 أعضاء تختلف أعمارهم ومهامهم الى مسؤولية الإطعام ومسؤولية النقل ولإيواء والى مسؤولية الإدارة والتوثيق ومسؤولية النشاطات و مسؤولية الإعلام ، بدأ نشاطهم داخل الإقامة مع دخول العام الجديد 2022 حيث تم التوقيع على بداية الموسم الجديد من الحياة النضالية يتمحور عملهم حول دفاع عن حقوق الطالب خصوصا عند حدوث بعض المشاكل التي تمسه سمعته من انعدام للتدفئة أو الأكل الصحي أو المرافق الرياضية والثقافية ، قد قاموا بنشاطات حول "قضية فلسطينة"، يتكون هذا الفرع من طلبة مقيمين بهذه الإقامة وقد اتو من جميع ولايات الوطن للدراسة هنا البويرة من جهة، وللتفرغ لعملمهم في التنظيم الطلابي من جهة أخرى.

## 3-2- التنفيذ:

قمنا بالذهاب الى الإقامة الجامعية "قبال عائشة" بولاية البويرة على الساعة 16:30 مساءً بيوم 2022/05/16 ، قمنا بالتعرف على جميع مفردات المجتمع البحث بعدما تم علينا مجلد بهم أجرينا المقابلة المقننة مع جميع أعضاء المنظمة حيث قمنا بالذهاب إليهم الى غرفتهم وكانت الأسئلة غير معقدة ومفتوحة وفي متناول جميع مفردات البحث.

ولم نجد أي صعوبة في اخذ المعلومات ولأننا مقيمين بهذه الإقامة. وآخر مقابلة قمنا بها في اليوم كانت على الساعة 20:00 مساءً مع المفردة 5 التي مشغولة في بعض الشيء.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> تاريخ و وقت المقابلة 2022/05/16، على الساعة 16:30.

### خلاصة الفصل:

من خلال تعرضنا في هذا الفصل لموضوع المؤسسة التنظيمية استخلصنا بان واقع الاتصال التنظيمي الداخلي والسياسة الاتصالية فيها، تخضع القرارات بالدرجة الأولى كما أن عملية الاتصالية الداخلية لها تميل أن تكون أحادية الاتجاه أي من أعلى الى أسفل ، هذه المعطيات وأخرى جعلت من المنظمة غير قادرة على تلبية احتياجات الطلاب وطالبات إنها تسعى نحو إيجاد وتطوير قنوات الاتصال الداخلي بها.

خاتمة

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعضاء منظمة الاتحاد العام الطلابي الحر بفرع الإقامة "قبال عائشة" بالبويرة وذلك من خلال القيام بمقابلات مقننة مع جميع أعضاء المنظمة لجمع المعلومات الدقيقة بالأداء الوظيفي وبعد قيام بهذه المقابلة توصلنا الى النتائج التالية:

تؤثر اللقاءات الرسمية على أداء العاملين بصفة ايجابية حيث تحفيز العاملين في هذه اللقاءات.

هناك علاقة ايجابية بين الاتصال التنازلي والأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن هذه تساؤلات قد حققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وبالتالي تم إجابة عنها.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



## مقابلة بعنوان

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على منظمة طلابية الاتحاد العام الطلابي الحر UGEL "

بفرع الإقامة الجامعية "قبال عائشة"

أختي المناضلة:

تتمحور هذه المقابلة لمعرفة رأيك في دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وواقع العملية الاتصالية داخل هذه المنظمة في إطار إنجاز مشروع تخرج لنيل شهادة ليسانس - تخصص إعلام واتصال، ولذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى صدقكم في الإجابة عن أسئلة المقابلة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل في سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا لتفهمكم.

دليل المقابلة:

تاريخ ووقت المقابلة: ..... على الساعة.....

المفردة رقم.....

وصف العينة:

الجنس:.....

السن:.....

الشهادة.....

2- محاور المقابلة:

السؤال الأول: كيف تقومون بالتواصل داخل هذه المنظمة؟

إجابة مفردة:.....

السؤال الثاني: هل تؤثر التحفيزات المتبادلة بينكم في اللقاءات الرسمية على أداءكم الوظيفي؟

الإجابة: .....

السؤال الثالث: هل الاتصال التنازلي الدائم من قبل رئيسة المنظمة يحفزك على أداءك الوظيفي؟

الإجابة:.....

السؤال الرابع: كيف تقومون بحل المشاكل التي تحدث داخل هذه المنظمة؟

الإجابة: .....

## جدول يمثل مفردات مجتمع البحث:

المرتبة	المفردة
رئيسة المنظمة	1
نائبة الرئيسة	2
عضوة	3
عضوة	4
عضوة	5
عضوة	6
عضوة	7
عضوة	8

قائمة

المراجع

1. إبراهيم عبد العالي، عباس يسعيد: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين-دراسة حالة مديرية الجمهورية للضرائب-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ليسانس، جامعة ورقلة، 2016/2017.
2. ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14.
3. الاتحاد العام الطلابي الحر 16-05-2022، الساعة 16:30.
4. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2008.
5. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بالتل في فلسطين - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا كلية تجارة قسم إدارة الأعمال، سنة 2008.
6. أشرف ، فهمي خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، دار معرفة ، ط1، مصر، 2006.
7. أمين بالقاضي: اتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ديسمبر 2014.
8. بوخاجة غياث: مقدمة في علم نفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
9. تاريخ و وقت المقابلة 2022/05/16، على الساعة 16:30.
10. توفيق عطة توفيق، العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة - ، رسالة ماجستير (منشورة).
11. جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،قسم علم النفس والعلوم التربوية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منصوره محمود، قسنطينة، 2008/2009.
12. حسن رواية(أ): إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.

13. حمد أسامة مبدون: صيانة ظل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2013/2014.
14. الدكتور بشار حزبي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
15. رزيقة نجعوم، سميرة العمري: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل أداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات العامة، جامعة عربي بن مهدي، أم البواقي، 2014/2015.
16. ريم بنت عمر منصور الشرين: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على موظفات إداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة- ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
17. زيد منير، سلطان: إدارة إختيار الموظفين ، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
18. سهيلة برقية: أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 24 جوان 2016.
19. سيد عليوة: مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى.
20. عاطف محمد عبير: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، 1964.
21. عبادة خطاب : التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، دار النشر العربي، ط1، 1989.
22. عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية -مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، نوفمبر ، 2001.

23. علاء عبد الملك ، شريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة النظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (مشورة)، 2004.
24. فضيل دليو: الاتصال المفاهيمي -نظرياته ، وسائله- ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
25. محمد سليمان حنفي: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979.
26. محمد علي محمد: واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال ، جامعة قسنطينة ، 1995.
- محمد فريد، محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 1984.
- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، طبعة2، 2004/2005.
- هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.