

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:.....

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان

# دور الاتصال الفعال في تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المغير

تحت إشراف:

❖ د. صواش عيسى

إعداد الطالبين:

❖ ثابت صلاح الدين

❖ كحيجة عبد الحكيم

السنة الجامعية : 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من حملتني 9 شهور

وسهرت على تربيتي منذ الولادة الى يومنا هذا أهدي ثمرة عملي إليها

وأسأل الله العظيم أن يطيل في عمرها

ويجعل الجنة تحت أقدامها .... أمي

إلى أعظم أب رآته عيني الذي سهر على تربيتي

ولم يقصر علي في شيء ووفر لي كل شيء أكثر من مستطاعه

أهدي له عملي هذا واسأل الله العلي العظيم أن يطيل في عمره ويرزقه

الجنة بغير حساب ولا سابق عذاب

إلى أخي العزيز (هشام) الذي وقف معي قدر مستطاعه في دربي ، اسأل

الله العظيم أن يبارك له في أولاده وينير دربه ويطيل في عمره.

أهدي له ثمرة عملي هذا

إلى بقية إخوتي اسأل الله أن يبارك لهم في أعمارهم وينير درهم ويحميهم

من كل مكروه أهدي لهم ثمرة عملي هذا.

صلاح



# اهداء

الى من كلكه الله بالهيبة والوقار ، الى  
من علمني العطاء بدون انتظار الى من  
احمل اسمه بكل افتقار، أرجو من الله  
يرحمك ويتقبلك وستبقى كلماتك نبوم  
اهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

والذي العزيز رحمه الله

الى ملاكي في الحياة ، الى معنى الحب  
والحنان الى من كان دعاءها سر نجاحي  
وحنانها بلسم جراحي ، الى أغلي العبايب  
أمي الغالية

الى من حبهم يجري في عروقي وبلهج  
بذكرهم فؤادي الى إخوتي وأخواتي  
سندي في الحياة

الى زوجتي وأم بناتي أشواق دارين .

عبد الحكيم



## شكر وعرفان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر أولا لله عز وجل على منحه وعطائه وتوفيقه لنا في جميع أعمالنا فالحمد لله الذي

بنعمته وعونه تتم الصالحات نحمده حمدا كثيرا.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والإقرار بالجميل لدكتورنا الفاضل " صواش عيسى "

على قبوله الإشراف على هذا البحث، وعلى المساعدة والتوجيهات القيمة التي قدمها لنا

لإتمام المذكرة وجزاه الله كل خير.

كما ندعو الله أن يرحم والد صديقنا "كحيحة عبد الحكيم" ويسكنه فسيح جنانه.

كما نشكر كل أساتذتنا ومعلمينا الذين رافقونا طيلة سنين عديدة

وكل من كان له يد عون من قريب أو بعيد في إيصالنا لما نحن عليه الآن

شكرا جزيلا

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب-ج	الإهداء
د	شكر والتقدير
هـ- ز	قائمة المحتويات
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الجداول
ي	مقدمة
<b>الجانب التمهيدي</b>	
02	1. إشكالية البحث
03	2. فرضيات البحث
04	3. أهداف البحث
04	4. أهمية البحث
04	5. أسباب اختيار الموضوع
05	6. مصطلحات البحث
06	7. الدراسات السابقة والمشابهة
08	8. التعليق على الدراسات السابقة
<b>الدراسة النظرية</b>	
<b>الفصل الأول : الاتصال</b>	
11	تمهيد
12	1. مفهوم الاتصال
13	2. عناصر عملية الاتصال
15	3. أهمية عملية الاتصال
16	4. وظائف الاتصال
17	5. أنواع الاتصال
17	6. أنواع الاتصال في المؤسسة
22	7. أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة



## قائمة المحتويات

23	8. مراحل الاتصال
24	9. مسؤوليات الاتصال
25	10. خصائص الاتصال
26	11. أشكال الاتصال
27	12. معوقات الاتصال الداخلي
28	13. أشكال الاتصال الداخلي
29	14. شبكات الاتصال الداخلي
31	15. وسائل الاتصال الداخلي
35	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الأداء الوظيفي</b>	
37	تمهيد
38	1. مفهوم الأداء الوظيفي
38	2. مكونات الأداء الوظيفي
39	3. أنواع الأداء الوظيفي
40	4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
41	5. عناصر الأداء الوظيفي
42	6. مبادئ تقييم الأداء الوظيفي
46	7. محددات الأداء
47	8. معايير قياس الأداء الوظيفي
49	9. أبعاد الأداء
50	10. أهمية الأداء الوظيفي
51	11. طرق تقويم الأداء
52	12. أنماط الأداء الوظيفي
53	خلاصة

## قائمة المحتويات

الدراسة الميدانية	
الفصل الثالث : منهجية البحث والإجراءات الميدانية	
56	تمهيد
57	1. الدراسة الاستطلاعية
57	2. المنهج المتبع
57	3. مجتمع وعينة البحث
58	4. مجالات البحث
58	5. متغيرات البحث
59	6. أدوات البحث
59	7. الشروط العلمية لأدوات البحث
61	8. الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج البحث	
63	تمهيد
64	1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات
70	2. عرض وتحليل النتائج
71	خلاصة
الفصل الخامس : مناقشة النتائج وتفسيرها	
73	تمهيد
74	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
76	2. نتائج الدراسة
77	3. الاستنتاجات
78	الخلاصة العامة
79	اقتراحات وتوصيات
81	قائمة المراجع والمصادر
85	الملاحق
الملخص	

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
29	مخطط نمط العجلة	1
29	مخطط يوضح نمط الدائرة	2
30	مخطط يوضح نمط السلسلة	3
30	مخطط يوضح نمط المتشابك	4
58	نموذج الدراسة	5

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	الرقم
58	الاستمارات الموزعة	1
60	مقياس ثبات الفا كرونباخ لمحاو الدراسة	2
61	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموروف-سمرنوف)	3
65-64	اتجاهات آراء أفراد العينة حول الاتصال	4
67-66	اتجاهات آراء أفراد العينة حول الأداء الوظيفي	5
68	اتجاهات آراء أفراد العينة حول معوقات الاتصال التنظيمي	6
70	معامل الارتباط بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي	7

منذ أن خلق الله تعالى الإنسان وهبه أشياء يعبر بها عن أفكاره في إطار اللغة من أبرزها اللسان وقد يتبادر في أذهاننا لماذا قلنا أشياء يعبر بها ولم نقل اللسان فقط ، لأن الله تعالى خلق الألبم وجعله لا يستطيع التعبير بلسانه فهو يعبر بإشارات بيديه أو رأسه عن أفكاره ، وكل هذا من أجل التواصل والاتصال مع العالم الخارجي ، ويعتبر الاتصال تبادل أفكار ومعلومات بين أفراد أو جماعات كتابيا كان أم شفويا مباشرا أو لفظي، ومع تطور العصور تطور الاتصال واصبح له أوجه عديدة كالاتصال الإلكتروني ، أو عبر مواقع تواصل الاجتماعي من اجل توصيل فكرة ما والحصول على هدف مرجو من تلك الفكرة.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني . كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى ، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان ، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال . وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز ، وأصبح العالم أشبه بقريه صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة ، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال داخل المنظمات . (لعور، 2017، ص ب)

وعلى هذا النحو فإن المؤسسات والمنظمات والإدارات لا تستطيع الاستغناء عنه ولكن من المستحسن أن يكون الاتصال داخل المؤسسة أو الإدارة اتصالا فعالا يعني يكون موفي لمتطلبات الاتصال خاصة الحديثة لتحقيق الهدف المرجو، لأنه يدفع المورد البشري أو الموظف لتطوير أداءه الوظيفي الذي يعتبر هذا الأخير تأدية العامل أو الموظف لوظيفته وعلمه على أكمل وجه ممكن من احترام قوانين داخل المؤسسة أو الإدارة التي يعمل فيها وأدائه واجباته العملية نحوها.

وقد أعطت المنظمات والإدارات والمؤسسات بعد القرن العشرين أهمية كبيرة من اجل البحث في تطوير هذا المجال في دول العالم عامة والدول المتقدمة خاصة وبعض من دول العالم الثالث والدول التي في طريق النمو ، مما يجعل مجال الأداء الوظيفي الأنظار مصوبة نحوه من طرف العاملين بهدف تطويره وتحسينه بغية تحقيق أهداف معينة في المنظمة ، فالأداء الوظيفي يلعب دور هام داخل الإدارة فعندما يكتسبه الموظف حق اكتساب يصبح لديه القدرة على اداء وظيفته على اكمل وجه ممكن يؤدي به الى التطوير من كفاءته المهنية العملية، فالعامل أو الموظف له عدة عوامل التي من خلالها تمكنه من القيام بأداءه الوظيفي على ما يرام وتساهم في تحسينه وقد نرى من هذه العوامل الاتصال فهناك من يرى أنه يساهم في تطويره وهناك. من يرى العكس.

وهذا ما سنتطرق إليه من خلال دراستنا التي نتحدث عن دور الاتصال الفعال في تطوير الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، والتي من خلالها أجرينا دراسة تطبيقية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المغير . وتطرقنا في بحثنا هذا الى إشكالية الدراسة وبعدها عرفت دراستنا 5 فصول تشمل هاته الفصول دراستين نظرية وميدانية ففي الدراسة النظرية تطرقنا الى فصلين ، الفصل الأول والذي يحث على الاتصال من مفهوم وعناصر وأهمية، أما الفصل الثاني فتكلمنا فيه على الأداء الوظيفي من مفهوم ومكونات وأنواع. أما في الدراسة الميدانية والتي تطرقنا من خلالها الى ثلاثة فصول.

فالفصل الثالث يتحدث عرض الاستبيان ومنهجية الدراسة والفصل الرابع يتحدث عن تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة المتوصل إليها أما الفصل الخامس والأخير فهو يتحدث عن مناقشة النتائج وتفسيرها. قمنا بتقسيم دراستنا إلى :

● **الجانب التمهيدي :** عرضنا فيه الإشكالية وصياغتها والفرضيات، ثم أهمية البحث وأهدافه ثم عرض

الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالبحث

● **الجانب النظري :** وقمنا بتقسيمه إلى فصلين .:

○ الاتصال .

○ الأداء الوظيفي .

● **الجانب التطبيقي :** وفي هذا الجانب فصلين وهما:

أ- الفصل المنهجي:

وهو فصل خاص بمنهجية البحث المستعملة.

ب- الفصل الخاص بعرض وتحليل النتائج :

وقمنا فيه بتحليل النتائج المحصل عليها ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات.





الجانب  
التمهيدي

## 1. إشكالية البحث:

يعرف المورد البشري على عنصر هام في المؤسسة والإدارة بدوره الفعال في تسييرهم وذلك من خلال إتقانه في أداء وظيفته ومن خلال ذلك يوجد وسائل عدة التي تساهم في هذا الأداء الوظيفي منها نذكر الاتصال.

فالاتصال من السلوكيات الإنسانية المعقدة تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد استعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل ونصبح أمام حالة من حالات الأفلام الصامتة نجتهد فيها لفهم وفك الرموز

والاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات والباحثين في حقول الإعلام والاتصال وتخصص التنظيمات في العلوم السياسية وغيرها ، فقد أدرك الباحثون في هذه المجالات أهمية وأثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة وفعالية أداء العاملين لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها والرد عليها بحيث أن أي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على أداء المؤسسة. (قاسيمي، 2016، ص3)

وقد تحولت المؤسسات الحديثة من الاستثمار في الطاقة التي تبدو أهميتها كبيرة إلى الاستثمار في مجال المعلومات والاتصال نظرا لمجالها المفتوح واللامحدود في البحث والاكتشاف ونظرا لأن الفعالية لا حدود لها أيضا ونظرا المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية المختلفة. (قاسيمي، 2016، ص3)

ويختلف مفهوم الاتصال من تخصص لآخر فعلماء الأنثروبولوجيا يعرفونه على أنه شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها وتتراوح هذه الوحدات من أسرة صغيرة أو شخصين بينهما اتصال من نوع ما إلى جماعة هائلة العدد تربط بينها وسائل اتصال ممكنة أو متاحة ، وأن هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية ، وكل نموذج ثقافي وكل حركة وكل سلوك اجتماعي يتضمن اتصالا ضمينا أو صريحا . (قاسيمي، 2016، ص7)

والاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة . (قاسيمي، 2016، ص7)

وفي الإدارة الاتصال يلعب دور هام في سيرها لان له مهام ومستويات عديدة مما يسهل عملية الترابط وإيصال وتبادل الأفكار بين الموظفين ويساعد الموظف على تقديم الأداء الوظيفي المطلوب .

ويعتبر الأداء الوظيفي قيام الموظف بوظيفته على أكمل وجه ممكن وذلك من خلال أداء واجباته العملية بكل إخلاص وتفاني في العمل والتزامه بالقوانين واحترامه للوقت وسعيه في تطويره لعمله تدريجياً من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وهو تحقيق أهداف الإدارة .

والأداء الوظيفي يختلف حسب الظروف والمكان والزمان سواء من ناحية التطور أو التراجع ولديه دوافع وأسباب هي التي تتمثل في تطويره أو انخفاضه وتراجعها وعلى هذا النحو نريد معرفة أن الاتصال يخدم الأداء الوظيفي وله دور في تطويره أم لا لأن هناك من يرى أن الاتصال بدوره له سبب في تطوير الأداء الوظيفي .  
وعلى هذا السياق نقوم بطرح الأشكال الرئيسي كآتي :

### ❖ هل للاتصال دور فعال في تطوير الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية؟

ويأتي بعده التساؤلات الجزئية وهي كآتي:

- ✓ هل تساهم عملية الاتصال على تدعيم قدرات وكفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية؟
- ✓ هل تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية؟

### 2. فرضيات البحث:

#### 2-1-الفرضية العامة:

للاتصال دور فعال في تحقيق تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

#### 2-2-الفرضيات الجزئية:

- 1 \_ تساهم عملية الاتصال على تدعيم قدرات وكفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.
- 2 \_ معوقات الاتصال التنظيمي لديها تأثير على فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

### 3. أهداف البحث:

\_ لمعرفة مدى أهمية دور الاتصال الفعال في مجال الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.

\_ التذكير بموضوعنا هذا مما يؤدي إلى المساهمة في نشره مستقبلاً .

\_ التعرف على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية مستقبلاً.

\_ معرفة الأسباب التي تعيق الأداء الوظيفي مستقبلاً.

\_ معرفة أنواع الاتصال في الإدارة مستقبلاً.

\_ أثر المعلومات حول موضوع الاتصال والأداء الوظيفي مستقبلاً.

#### 4. أهمية البحث:

لدراستنا أهمية كبيرة تتمثل في معرفة دور الاتصال في تطوير أداء الوظيفي داخل الإدارة الرياضية والسعي لمعرفة مدى مساهمة الاتصال الفعال في تطوير المؤسسة الرياضية من خلال الأداء الوظيفي ومن خلال دراستنا كذلك نسعى لتقديم معلومات حول الاتصال الفعال داخل المؤسسة وكذلك تقديم معلومات حول الأداء الوظيفي ومعرفة معوقات الأداء الوظيفي لإيجاد الحلول لها من خلال الاتصال للسعي في تطوير الأداء .

#### 5. مصطلحات البحث:

##### 5-1 مفهوم الاتصال :

لغة :

هي كلمة مشتقة من أصل لاتيني ( communis ) بمعنى عام أو شائع أو بديع عن طريق المشاركة .

اصطلاحا :

يعرفه العالم الاجتماعي " تشارلز كولي " 1909 " بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية ، وتنمي وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر رموز عبر المكان واستمراريتها عبر الزمان ، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإثارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتلفون وكل تلك التدايير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان . ( بن شوية، 2018، ص 6)

إجرائيا:

الاتصال هو عبارة عن تبادل أفكار ومعلومات بين أفراد أو جماعات أو منظمات وقد يكون داخل أو خارج مؤسسة ما ، يكون بطرق عديدة كتابيا شفويا الكترونيا ، أو عبر مواقع تواصل الاجتماعي من اجل توصيل فكرة ما والحصول على هدف مرجو من تلك الفكرة.

##### 5-2 مفهوم الاتصال الفعال:

هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (نجم حافظ ، 2007، ص 48)

##### 5-3 مفهوم الأداء الوظيفي :

لغة : الأداء في المعاجم والقواميس العربية بانه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به . ( قلاطي ، ، 2019 ص 4)

اصطلاحاً :

( أحمد صقر عاشور ) الأداء الوظيفي على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء " . ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته ، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها .

ويرى ( علي السلمي ) : " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء " .

ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل . وعرفه ( توماس ) : " بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس " . ومن هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل . ( سعيدي ، 2020 ، ص 16 )

إجرائياً:

هي تأدية العامل أو الموظف وظيفته وعلمه على أكمل وجه ممكن من احترام قوانين داخل المؤسسة أو الإدارة التي يعمل فيها وآداه واجباته العملية نحوها، والأداء الوظيفي من خلاله يتم معرفة مستوى أداء العامل لوظيفته.

## 6- الدراسات السابقة والمشابهة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعنا من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات وسنحاول تسليط الضوء على بعض منها وإبرازها، حيث تم الاستفادة منها .

**دراسة 1 :** ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم، س 2016 بعنوان : الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، كانت إشكالية الدراسة : ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

هدفت الى :

- تحليل وتقييم الاتصال داخل المؤسسة .
- وتمثلت عينتها في : 94 عاملا
- وتم استخدام أداة: الاستبيان لجمع البيانات
- تم استخدام المنهج الوصفي

ومن أبرز نتائجها

° إن للاتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي

° إن المؤسسات تشجع قنوات الاتصال الرسمي والغير رسمي بصفة نسبية

° تواجه مؤسسات الخزف الصحي صعوبات وعراقيل تحد من فاعلية الاتصال

دراسة 2 : بلغوثي محمد، س 2018 بعنوان : الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية وكانت إشكالية الدراسة : هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الجامعية بالمركز الجامعي تقرت ؟ .

كما كانت فرضيات الدراسة :

° يساهم الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الإدارة التي تواجه موظفي المؤسسة

° تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

° هناك علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي وتحسين الأداء

**هدفت الى :**

○ إبراز أهمية الاتصال لتحسين أداء الموظفين،

○ وتمثلت عينتها في : 116 عاملا،

○ وتم استخدام أداة: الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي

**ومن أبرز نتائجها**

° التأكيد على نقص الحوار بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة

° عدم التوازن بين الاتصال العمودي والأفقي

° عدم الاهتمام الكافي من المسؤولين بتكنولوجيا الاتصال الحديثة

دراسة 3 : حساني نسرین أمينة، س 2019 بعنوان : دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وكانت إشكالية الدراسة : ما العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك GL2Z، وكانت فرضيات الدراسة كالتالي :

° هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،  $\alpha \leq 05$  بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي

° هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،  $\alpha \leq 05$  بين دلالة مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في المؤسسة.

° هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،  $\alpha \leq 05$  بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي في المؤسسة .

### وهدفت الى :

- إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال سوناطراك.
- وتمثلت عينتها في : 88 عاملا.
- وتم استخدام أداة: الاستبيان لجمع البيانات
- وتم استخدام المنهج الوصفي

### ومن أبرز نتائجها :

° وجود علاقة طردية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في المؤسسة

° عملية مشاركة الاتصال متوسطة

° نقص الاتصال الشفهي و المواجهاتي بين العاملين

دراسة 4 : قدور فاطمة الزهراء، س 2018 بعنوان تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية ، وكانت إشكالية الدراسة : الى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسات الثقافية ، وكانت فرضيات الدراسة كالتالي :

- ° يؤثر الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم
- ° يتأثر الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيم بالاتصال غير الرسمي .

### وهدفت الى :

° التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي المستخدم في المؤسسات الثقافية .

° تحديد مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في التأثير على العامل

وتمثلت عينتها في : 68 عاملا اختيروا قصديا ، وتم استخدام أداة: الاستبيان لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي .

ومن أبرز نتائجها :

° وجود اتصال غير رسمي يعتمد العمال فيه على بالشرف المباشر أو استغلال الاجتماعيات لإيصال انشغال رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المديرية مباشرة

° كذلك وجود علاقة موجبة وطردية بين بعد وتأثير الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي للعمال بدار الثقافة

### 7. التعليق على الدراسات السابقة :

مما سبق عرضه وما توصلنا اليه يمكن ملاحظة التشابه في متغيرات الدراسات التي ثمننا بعرضها ودراستنا الحالية حيث أن كل الدراسات تحاول إثبات أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة وما ينجر عنه من تبعات، لكن يكمن الفرق الجوهرى في أن دراستنا تسلط الضوء على الاتصال داخل المنشأة الرياضية أو المؤسسة حيث قمنا بإتباع المنهج الوصفي واخترنا عينات من داخل المنشأة والمؤسسات الرياضية وقد توصلنا للنتائج التالية :

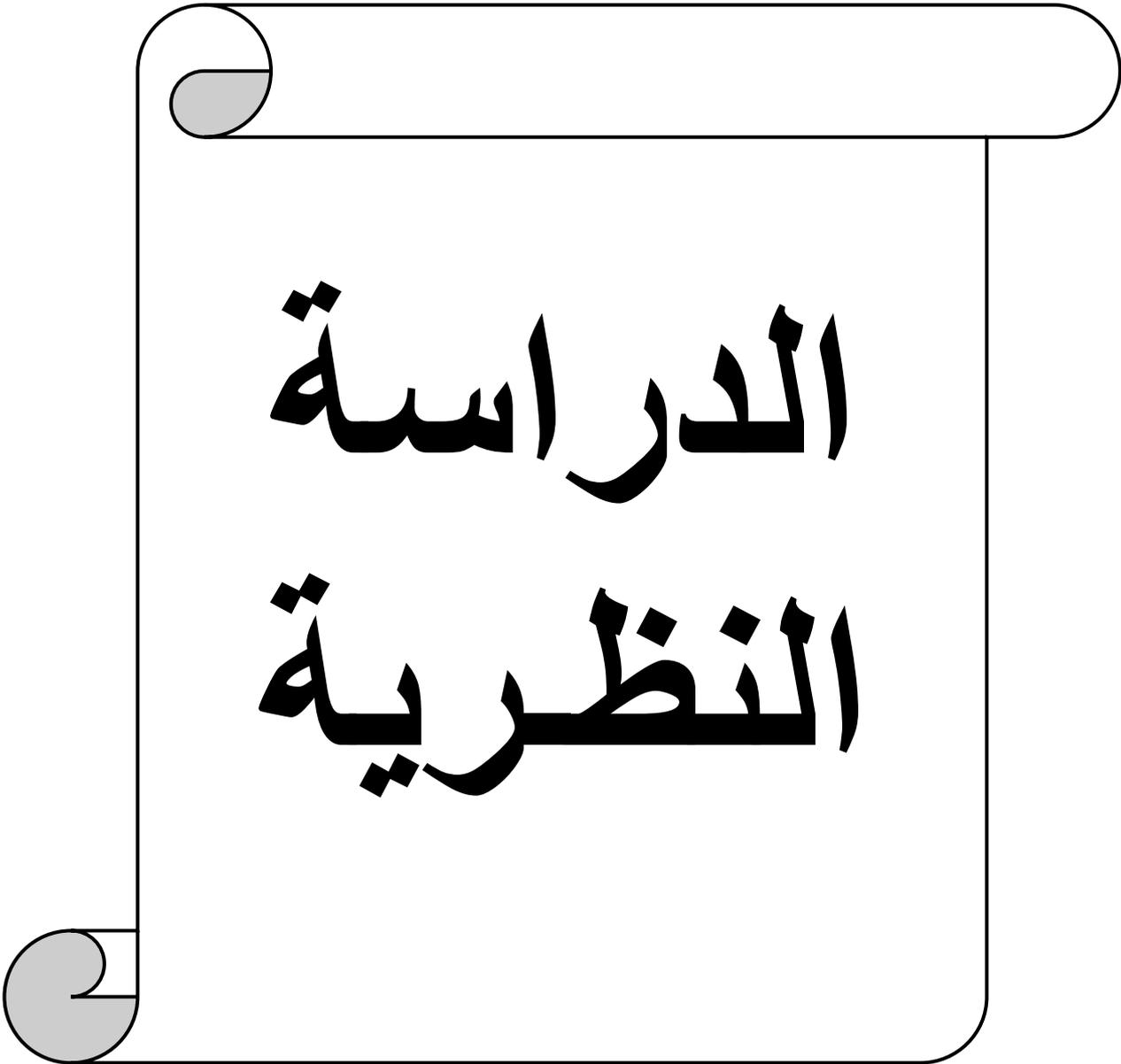
° الاتصال التنظيمي يطور من كفاءة أداء المنظمة والعاملين، حيث أن البنية الإدارية غير متطورة تتسبب في إعاقة الاتصال وتسيير شؤون المنظمة كما أن متهاونة في حفظ الأرشيف والمؤسسة تعاني من قلة الاجتماعات يؤثر على تواصل بين الموظفين.

° يتفق أغلب الموظفين أن علاقتهم مع الرئيس جيدة وكذا مع الزملاء داخل المؤسسة، كما أن طبيعة المراسلات والاتصالات الرسمية مقبولة نوعا ما، يمكنهم من التواصل الجيد كما أن طريقة الرئيس في التعامل مع العمال جيدة تكسر حاجز الرسمية بينهم وتخص مديرية بعلاقة جيدة مع المديرية ذات العلاقة وتشجع على استخدام جميع أشكال التفعيل مبادئ الإدارة حيث العلاقات الخارجية جيدة.

° الاتصال التنظيمي يطور من كفاءة أداء المنظمة والعاملين، حيث أن البنية الإدارية غير متطورة تتسبب في إعاقة الاتصال وتسيير شؤون المنظمة كما أن متهاونة في حفظ الأرشيف والمؤسسة تعاني من قلة الاجتماعات يؤثر على تواصل بين الموظفين.

ونجد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ما يلي :

تماثلت الدراسات ودراستنا في أن كلهم اعتمد على المنهج الوصفي للدراسة واستخدام الاستبيان لجمع المعلومات كما أن العينات في جميع الدراسات السابق ذكرها كانت عشوائية إلا دراسة قدور فاطمة الزهراء حيث استخدمت عينة قصدية وهدفت الدراسات السابقة إلى إبراز دور الاتصال والأداء الوظيفي والسلوكيات الأساسية التي لها علاقة بالأداء التنظيمي من خلال سرد المفاهيم النظرية في الإطار النظري، والتعليق على آراء الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة، بينما استهدفت هذه الدراسة التركيز على المساهمة التي يضيفها الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي خاصتا داخل المنشأة الرياضية ، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي اشتملت عينة من موظفين للإقرار بواقع الأداء في المنشأة الرياضية.



الدراسة  
النظرية

الفصل الأول :

الاتصال

## تمهيد الفصل :

يشكل الاتصال دورا هاما في الإدارة بقيمته الثابتة التي تؤثر في العامل أو الموظف داخل الإدارة ف من خلاله يتم معرف تبادل الأفكار داخل الإدارة بين الموظفين ، لغرض أهداف والحصول على غايات معينة وهذا ما سنتطرق إليه في فصلنا الآتي.

## (1) مفهوم الاتصال :

- عرفه عباس وبركات ( 2001 ) بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحميل معلومات وآراء وتعليمات و ... الخ من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة .
  - عرفه حريم ( 1997 ) بأنه تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر فهو طريقة لإيصال الأفكار والآراء والمشاعر والحقائق والقيم للآخرين . ( بني حمدان، 2014 ، ص 32 )
  - ويعرف الاتصال أيضا بأنه تفاعل ذو معنى بين الأفراد يؤدي إلى أغراض متعددة أو هو عبارة عن نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية بين الإداريين والفنيين وكوادر العملية التربوية لتحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين .
  - وهو عملية نقل الأفكار والحقائق والمشاعر من شخص لآخر .
  - وهو إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضعهم وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة . من جملة هذه التعاريف نستنتج أن :
  - الاتصال عبارة عن عملية تشاركية . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 33 )
  - عملية الاتصال الفعال تكون ذات معنى .
  - عملية الاتصال عملية إنسانية .
- إذا فإن الاتصال عنصر هام من عناصر التوجيه السياسي ويربط بين كافة أفراد القوى العاملة ، كما يربط بين مختلف أقسام المشروع في وحدة كاملة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة ، ولذلك فإن الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال ، ولهذا يشترط أن تتوفر في كل مدير مهارات الاتصال الفعال .

## 2) عناصر عملية الاتصال :

تتأثر عملية الاتصال بعناصر عديدة ضمن إطارها العام ، والتي تبدو كحلقة مكملة تربط كل من المرسل والمستقبل برسالة ، وهي حلقة مكملة وليست مقطوعة لأن الاتصال عبارة عن وصول رسالة من المرسل إلى المستقبل فتبادل الأدوار حيث يرسل المستقبل رسالة جوابية إلى المرسل .

الاتصال عملية دينامية مبنية على أحداث وعلاقات متغيرة ومستمرة . فالالاتصال عملية يسلك فيها الطرفان ( المرسل والمستقبل ) بشكل إيجابي . والإنسان لا يملك إلا أن يتصل ، واتصاله يكون أما بالكلام ، أو بالإشارة ، أو بالنظرة أو بأية حركة تصدر عنه ، حتى إن سكوته يعتبر اتصالا ، لان السكوت لا بد وان يعني شيئا بالنسبة لكل من المرسل والمستقبل فالالاتصال عملية تفاعلية يتم فيها تأثير متبادل بين طرفي اتصال .

ويشتمل الاتصال على عدة عناصر تتم في بيئة محددة وتتأثر بعوامل ضجيج أو تشويش وتنجم عنها تغذية راجعة .

( بني حمدان ، 2014 ، ص33 )

○ عملية الاتصال الفعال تكون ذات معنى .

○ عملية الاتصال عملية إنسانية .

إذا فإن الاتصال عنصر هام من عناصر التوجيه السياسي ويربط بين كافة أفراد القوى العاملة ، كما يربط بين مختلف أقسام المشروع في وحدة كاملة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة ، ولذلك فان الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال ، ولهذا يشترط أن تتوافر في كل مدير مهارات الاتصال الفعال .

تشارك معظم نماذج الاتصال في عناصر معينة تتمثل فيما يلي :

أ. **المرسل** : وهو الطرف الأول وقد يكون المدير أو أحد عناصر الإدارة يقوم بنقل فكرة أو رسالة أو

معلومة إلى غيره من الأطراف بهدف إثارة سلوك محدد أو الحصول على استجابة محددة بقصد التواصل

. ويعرفه حسن ( 1999 ) بأنه الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي ترغب في الاتصال بمستقبل معين .

مسؤوليات المرسل : أن يتأكد من الهدف وراء الاتصال . معرفة المستقبل .

- يجب على المرسل عندما يقوم ببناء رسالته أن يصوغ الجمل المناسبة حتى يفهمها المستقبل . .

- يجب على المرسل أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة وأكثرها ملائمة واقلها تكلفة .

- يجب على المرسل أن يختار وقت الاتصال المناسب ( عباس وبركات ، 2001 ) . ( بني حمدان ، 2014 ،

ص35).

ب. **الصياغة** : وهي تحويل المعلومة أو الفكرة إلى لغة يستطيع المستقبل فهمها وتفسيرها أي هي تحويل المعاني والأفكار إلى رموز على شكل كلمات حروف ، أرقام ، تعبيرات الوجه وغيرها . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 36 )

ج. **الرسالة** : وتمثل المحتوى أو المضمون وتأتي على هيئة عبارات أو كلمات أو إعلان بالإثارة أو بالابتسامة بحيث تكون الرسالة مصوغه بالدقة والوضوح وفي سياق ملائم أي بشكل عام هي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعته الصياغات . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 36 )

د. **المستقبل** : وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل ، والمستقبل يتأثر بعده عوامل تؤثر على تفاعله مع الرسالة منها خبراته والمهارات وخلفيته العلمية وشخصيه المستقبل ، ويمكن أن يكون المستقبل مثلاً : الطالب أو جهاز الحاسوب أو الآلة الحاسبة أو الحيوانات في السيرك . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 36 )

مسؤوليات المستقبل : الاستماع بفاعلية للمرسل .

- يجب أن يكون المستقبل حساساً من المرسل أي لا يبالي بردة فعله على الرسالة .

- يجب على المستقبل أن يشير الى وسيلة الاتصال المناسبة .

- يجب على المستقبل أن يبادئ بالتغذية الراجعة ( عباس وبركات ، 2001 ) . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 36 )

هـ. **الوسيلة** : هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة وقد تكون مسموعة أو محسوسة أو مرئية ، ولذلك على المدير أن يختار الوسيلة المناسبة لنقل رسالته إلى الآخرين . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 36 )

و. **الإحاطة** : وهي المعلومات المرتدة أو التغذية الراجعة ، وهي تمثل استجابة المستقبل للرسالة وتعطي إشارة للمرسل بأن رسالته قد أحدثت الاستجابة المطلوبة .

وقد تكون الاستجابة مباشرة على سبيل المثال : رد التحية أو تكون بعد فترة من الاجتهادات، أو قد تكون الاستجابة مناقضه لمضمون الرسالة من خلال الرد على الدعوة وتمزيقها . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 37 )

ي. **قنوات الاتصال** : وتعني وصف الاتجاه الذي تأخذه وتسير فيه الوسيلة وقد تكون من أعلى لأسفل ، أو من أسفل لأعلى أو على نفس المستوى أي بصيغه أخرى هي اختيار المرسل للقناة التي تناسب مضمون الرسالة وظرف وطبيعة المستقبل . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 37 )

ز. بيئة الاتصال : وهي العوامل المؤثرة على عملية الاتصال كتصميم الوظيفة مقدار السلطة المتاحة ، ظروف العمل وغيرها . ( بني حمدان ، 2014 ص 37 )

أن المشكلة الأساسية في عملية الاتصالات هو ضمان الفهم المشترك للرسالة بين طرفي الاتصال ، والإدارة الحديثة تهتم بأن يلعب المدير أدواراً مثل الاتصالات بالجهات الخارجية ويمثل المنظمة رسمياً ، ويجمع ويحلل المعلومات بالإضافة إلى وظائفه التقليدية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة ، فهو ينفق جزءاً كبيراً من وقته في الاتصال ، والمدير الناجح يتعامل يومياً وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويفرزها ويوحد ويحللها ويوفرها وينشرها بطريقة تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة ( نشوان ، 2004 ) . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 37 )

### (3) أهمية عملية الاتصال :

أ. نقل المعلومات والمعاني ، وبالطبع إذا لم يكن هناك عملية اتصال بغض النظر عن نوعها فلن نصل إلى معلومات . وأيضاً تساعد عملية الاتصال على توفير قاعدة من البيانات والمعلومات لمساعدة الإدارة في البحث عن البدائل في اتخاذ القرارات .

ب. تعتبر وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة وتقوي روح الجماعة والانتماء الوظيفي ، حيث تعمل على تطوير الكوادر البشرية في العمل عن طريق الحوار والمناقشة للتقليل من الحواجز النفسية . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 37 )

ج. تعتبر وسيلة هادفة في إنجاز المهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة .

د. وسيلة لتغيير وتوجيه سلوك الفرد على الصعيد الفردي والصعيد الجماعي ، حيث أن تعديل مواقف الآخرين يبني على الخبرة أو المعرفة وهو وسيلة لتوجيه الأفراد ونصحهم وإرشادهم . ( ماهر ، 2003 ) . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 38 )

و. طريقة نقل المعلومات للرئيس ليرى أعمال موظفيه ويتعرف على آرائهم وأفكارهم ، فهي بمثابة وسيلة رقابية وإرشادية للنشاطات .

ز. تساعد الرئيس على وضع القرارات من خلال الإحصاءات والبيانات والمعلومات التي تفيد في إنجاز مؤسسته .

ح. تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز ، مما يزيد لديه الدقة في الإنجاز والسرعة في العمل .

ط. يسهم في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة. (الفاضل، 2011). (بني حمدان، 2014، ص 38)

#### 4) وظائف الاتصال :

هناك عدة وظائف أساسية لعملية الاتصال :

- **الإعلام** : وهو جمع وتخزين ونشر المعلومات والبيانات والصور والحقائق والآراء من اجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة لاتخاذ قرارات سليمة .

- **التربية والتنشئة الاجتماعية** : فيتم توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الأفراد من العمل كأعضاء ذوي فاعلية في المجتمع ، ونشر هذه المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر المختلفة ( بني حمدان، 2014، ص 38)

- **تحفيز الدافعية** : أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة من حيث الجوهر هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم ، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة ، وان نشاطات القيادة وممارستها من اصدرا الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ، ومراجعة الأداء وتقويمه ، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم القيام بعملية الاتصال . كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة ، ومكافأة الاحتمالات أو المتوقعات التي تجعل السلوك والتغيير فيه أكثر فاعلية. (الفاضل ، 2011 ) ، ( بني حمدان، 2014، ص 39)

- **الحوار والنقاش** : حيث يتم توفير وتبادل الحقائق والآراء المختلفة حول القضايا العامة ومناقشتها .

- **النهوض الثقافي** : حيث نشر الأعمال الثقافية والفنية وتوسيع الأفاق واطلاع الإبداعات . الترفيه : فمجرد الاتصال بالآخرين والتحدث معهم ومناقشتهم قد يشبع نوع من الترفيه عن النفس وتقليل الضغوطات النفسية لدى الأفراد فيما بينهم .

- **التكامل** : وذلك بتوفير الفرص لكل الأفراد بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل اتصالية متنوعة تحقق حاجاتهم في التعرف والتفاهم فيما بينهم . (بني حمدان ، 2014 ، ص 39)

## (5) أنواع الاتصال :

هناك ثلاث أنواع من الاتصال :

- أ. **الاتصال الشفوي ( اللفظي )** : فهو من خصائص الإنسان المميز ، وتكون بالعبارات أو الكلمات والجمل . وهي تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات والمناقشات فهي تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار وقد دلت الدراسات على أن ( 75 % ) من التعليمات والمهام التي يصدرها المديرين تتم بشكل شفهي كما تحتاج هذه الوسيلة لمهارة عالية لتفعيل التواصل مع الآخرين (عياصرة وبني أحمد ، 2008) . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 39 و40 )
- ب. **الاتصالات المكتوبة** : تتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية ، كما أنها تحتاج لمهارة عالية في إعدادها وصياغتها ، ويمكن أن تقرا من قبل جمهور كبير ، ومن أمثلتها التقارير والقرارات .
- ج. **الاتصالات غير اللفظية** : وتتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد فتعطي دلالات مختلطة من الرضا أو عدم الموافقة وغيرها ، وغالبا ما تستخدم مع الاتصالات الكلامية الشفهية لتعزيز ما يقال وتأكيده ( القربوتي ، 1989 ) . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 40 )

## (6) أنواع الاتصال في المؤسسة :

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي ، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة ، وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات ، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال صاعد وآخر نازل وآخر أفقي كما يأتي :

## اتصال صاعد :

عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بعرض تحسين فعالية الأداء .

**اتصال نازل:**

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا منضمة تعليمات محدودة ، ونظم القوانين ، وأساليب تطوير الأداء ، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية .

**اتصال أفقي :**

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوي بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا . (قاسيمي ، 2016 ، ص 10)

أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية. (قاسيمي ، 2016 ، ص 11)

وكثيرا ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي . (قاسيمي ، 2016 ، ص 11)

**اتصال لفظي :**

هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل ، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي .

**اتصال غير لفظي:**

هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه ، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب ، والتأخر ، والجمود ، ومقاومة التغيير

**اتصال غير موجه :**

الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ، ويستمعون إلى بعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان .

اتصال غير رسمي : هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة. (قاسيمي، 2016 ، ص 11)

وقد يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة والمحاسبة وشتى أنواع الضغوط ، لذا يبحث العاملون عن آليات اتصال أخرى للتحرر من ضغوط الاتصال الرسمي نظرا للخصائص التي يتميز بها، منها عدم الخوف من العقاب والتحرر من مراقبة الإدارة والعفوية والسرعة والفعالية وتحقيق الإشاعات النفسية والاجتماعية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي . (قاسيمي ، 2016 ، ص 12)

ويعتبر الاتصال غير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده معلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء ، وهذه أحد أهم إيجابيات التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة ، غير أنه قد ينقلب على المؤسسة سلبا في حال تجاهله من طرف المؤسسة أو محاربتة أو انحرافه عن أهداف المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات ونقل الأخبار الكاذبة وتشويه الحقائق بطريقة تربك الاتصال الرسمي وتعيقه . (قاسيمي ، 2016 ، ص 12)

والملاحظ أن أشكال الاتصال في المؤسسة عديدة وتتعدد بتعدد الثقافة الاجتماعية لأعضاء المؤسسة ، فكل العناصر الثقافية للمجتمع توظف في العمليات الاتصالية بين جماعات العمل، كما أن كل الجوانب المادية وأنماط السلوك وخصائص الأفراد والجماعات تتدخل لتحديد أي شكل من أشكال الاتصال وإنتاج مختلف الأشكال الاتصالية ، فالتغيب والتأخر عن العمل وطلب العطل المرضية هي أحد أشكال الاتصال غير المعبر عنه ، ففي بعض الأحيان لا يجد المرؤوس طريقة للتعبير عن غضبه أو احتجاجه إلا من خلال التغيب والتأخر عن العمل الذي هو رسالة موجهة إلى الرئيس تدل على عدم الرضا ، ويمكن للرئيس أن يفهم مضمون الرسالة هذه ضمن سياق العلاقة التي بينه وبين مرؤوسه والتي على أساسها يتعامل مع حالة التغيب هذه ، ورغم ذلك فإن حالة التغيب أو التأخر هذه تعبر ضعف الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين وضعف الاستماع رغم أنه اتخذ وسيلة للتأثير في مواقف الطرف الآخر ولتحقيق هدف معين . (قاسيمي ، 2016 ، ص 12)

ثم أن حالة ضعف استجابة العاملين وضعف حماسهم نحو مشاريع المؤسسة اليومية والإستراتيجية هي أيضا من أشكال الاتصال الضعيف الذي يعبر عنه العاملون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، فالجمود ومقاومة التغيير هي أحد أساليب الاتصال الضعيف الذي نلاحظه من خلال عدة رموز منها التهرب من العمل وادعاء كثرة الأعمال وتراكمها وادعاء التعب وصعوبة العمل وإبداء التخوف والادعاء بضيق الوقت هي كلها مؤشرات على الرغبة في الجمود ومقاومة التغيير في المؤسسة ، وهي مؤشرات لشكل من أشكال الاتصال غير المعبر عنه يمكن حله من خلال الاستماع والحوار وتنشيط العملية الاتصالية .

ثم أن هناك بعض الأمور الشكلية التي قد لا نبدي لها اهتماما تؤثر في العملية الاتصالية وتعبر عن شكل من أشكال الاتصال غير المعبر عنه وتعلق بطريقة الاستقبال سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو باستقبال الموظفين من طرف رؤسائهم ، فتعقد إجراءات الاستقبال وطول الانتظار وكتابة طلب خاص بأسباب المقابلة واتساع المكتب وكثرة وحدائة التجهيزات وكذا الألوان والتأثيرات كلها متغيرات تؤثر في العملية الاتصالية وتعطي انطباعا خاصا لدى المرؤوسين .

وهناك شكل آخر من الاتصال هو الاتصال المعبر عنه والذي يتم من خلاله إبلاغ الرسالة بطريقة مباشرة إلى المرسل إليه ويكون ذلك خلال التعبير عن المشاكل في العمل ومشاكل العلاقات الاجتماعية والتعبير عن الصراع والمنافسة والمحبة والكراهية والتعبير عن ضغوط العمل وعن الرضا وعدم الرضا .

وفي أي مؤسسة هناك نوعان من الاتصال هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي بحيث يمكن أن يكون كلاهما معبرا عنه أو غير معبر عنه ، فأما الاتصال الرسمي فهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام .  
(قاسيمي، 2016 ، ص 13)

السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وفي شكل تقارير وبيانات وشكايات ، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ، وأما الاتصال غير الرسمي فهو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة ، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة . (قاسيمي ، 2016 ص 13 و 14)

وهناك أيضا الاتصال الأفقي الذي يكون بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا ، والاتصال الصاعد الذي يكون من خلال إرسال المعلومات من الجهات الدنيا في المؤسسة أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء ، والاتصال غير الموجه تكون فيه الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ، ويستمعون إلى بعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان ، والاتصال الهابط الذي يتم من خلاله إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محددة ونظم القوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب ، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية .

ومن جهة أخرى هناك نوعان آخران من الاتصال هما الاتصال الفردي والاتصال الجماعي، فالاتصال الفردي يمكن أن يكون رسميا أو غير رسمي فأما الاتصال غير الرسمي فقد تحدثنا عنه سابقا وأما الاتصال الرسمي فيكون من خلال مقابلة المعلومات التي تكون مع الرئيس من أجل تزويده معلومات محددة أو تبادل المعلومات ، وتكون المقابلة الفردية استشارية تتعلق باتخاذ القرار أو معالجة طارئ معين ، وتكون تقييمية متعلقة بتقييم سير العمل وغيرها من العمليات الرسمية داخل المؤسسة ، وتكون انضباطية من خلال محاولة الرئيس إبداء ملاحظات عدم الرضا اتجاه المرؤوس ، وتكون توظيفية من خلال مقابلة التوظيف التي تقوم بها الإدارة لتوظيف يد عاملة جديدة ، وتكون المقابلة الفردية من أجل الإقالة أو الاستقالة بحيث يتم التعبير من خلالها عن أسباب إنهاء الخدمة. (قاسيمي ، 2016 ، ص 14 و15)

وفي مقابل الاتصال الفردي هناك الاتصال الجماعي الذي يكون رسميا وغير رسمي أيضا ، ويكون رسميا من خلال اجتماعات العمل متعددة الأهداف والتي تتحدد بناء على جدول الأعمال ، بحيث يمكن أن تكون يومية لبضعة دقائق فقط ويمكن أن تكون طارئة في حالة الصراعات والأزمات ، أو تكون دورية أو غيرها وفيها يتم مناقشة مشكلات تسيير المؤسسة و البحث الجماعي عن الحلول والاستماع إلى الآراء المختلفة وإلى انشغالات العاملين ، ويمكن أن تكون في شكل ندوات ومؤتمرات وأيام دراسية ومعارض ، ويمكن أن تكون مع المساهمين ومختلف المتعاملين مع المؤسسة لضبط السياسات المشتركة . (قاسيمي ، 2016 ، ص 15)

## (7) أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة :

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه ، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق ، ومن أجل جمع المعلومات ، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة ، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة ، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة ، أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ، ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف .

ويركز الاتصال الرسمي على العمليات الإدارية اليومية التي تعنى بتسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وحتى الحالات الطارئة أين تتكثف عملية الاتصال وتكون أغراضه إصدار قرارات عادية أو هامة أو أوامر أو توضيح مواقف أو إزالة غموض أو شرح نصوص أو بيان طريقة عمل ما أو لأجل التنسيق ... إلى العمليات الإدارية التي يصعب حصرها .

ومن أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام ، ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة ، وهذا تماشيا مع منطق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها. (قاسيمي ، 2016 ص 16 و 17)

ولتحقيق هذه الأهداف يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في أوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط الاتصال التي منها الاجتماعات وحل اختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة .

كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية ، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب .

ويهدف الاتصال أيضا إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزليل الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تكون بين الدرجات السلمية المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج في وقت لاحق ، فدور الاتصال في هذه الحال هو استباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب .

كما يهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييماً مستمراً لخطط الإدارة .

وهناك أهداف عديدة للاتصال منها زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار ومن خلال التوجه نحو المشاعر ، وهناك هدف تحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة من خلال التركيز على النفوذ والسلطة والتعزيز ونظرية توقع و تعديل السلوك والتعلم ويتحقق ذلك من خلال أحد وظائف الاتصال التي تكمن في دفع وتوجيهه وتقويم أداء العاملين ، وهناك هدف التركيز على توفير البيانات اللازمة و توجيهه و تقويم لاتخاذ القرارات من خلال التركيز على معالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرار ، وهناك هدف توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية من خلال التركيز على التصميم التنظيمي وهذا يبدو خاصة في وظيفة الرقابة . (قاسيمي ، 2016 ، ص 17 و 18)

### (8) مراحل الاتصال :

من الأسس العلمية المسلم بصحتها ، أن تقبل أي فكرة جديدة ، أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يتم فجأة بين يوم وليلة ، ولا يتحقق على دفعة واحدة وإنما يستغرق ذلك من الشخص وقتاً طويلاً يتم على خطوات أو مراحل وفيما يلي توضيح لمراحل عملية الاتصال :

**مرحلة الإدراك :** في مرحلة الإدراك يسمع المرء المستقبل عن الوسيلة الجديدة وما الغرض منها ونوع ما تحققه الأهداف ، وإيضاح معلومات وآراء للفرد ويمكنه من تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون والصحافة والمطبوعات.

**مرحلة الاهتمام:** في مرحلة الاهتمام يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي نسمع عنها ومن خصائص هذه الوسيلة ومدى أن تحققه من الأغراض والخصائص المختلفة التي تستعمل من أجلها .

**مرحلة التقييم:** في مرحلة التقييم يقوم شخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها عن طريق الوسيلة وغالباً ما يناقش الشخص هذه المعلومات من أقاربه أو جيرانه أو أصدقائه المقربين الذين يثق بهم أو ذوي الخبرة الذين يعترف بهم .

**مرحلة المحاولة والتجربة :** في هذه المرحلة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ وفي هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل ومعاملته معاملة حسنة والعناية به والاهتمام به ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة والزيارات الفردية التي يشرع فيها .

مرحلة الممارسة : في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلاً باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دورياً وبانتظام في مقابلات حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة وممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه. (بن شوية، 2018، ص 18 و 19)

### (9) مسؤوليات الاتصال :

هناك مسؤوليات على كل من المرسل والمستقبل .

أ- مسؤوليات المرسل :

- أن يتأكد من ضرورة الاتصال والهدف منه
- أن يعرف الشخص أو الجماعة التي سيرسل إليها .
- تجنب العبارات والاصطلاحات غير المفهومة.
- اختيار أكثر وسائل الاتصال المناسبة .
- اختيار الوقت المناسب للإرسال .

ب - مسؤوليات المستقبل :

- الإصغاء جيداً للمرسل والتركيز على محتوى الرسالة .
- أن يكون حساساً للمرسل وألا يكون مبالغاً في رد فعله .
- أن يشير أو يحدد وسيلة الاتصال المناسبة . (بدوي ، 2001 ، ص 115)
- أن يطلب توضيحاً للرسالة وأن يعترف بفهمه للرسالة . (بدوي ، 2001 ، ص 115)

## 10 خصائص الاتصال :

- أ. **التلقائية** : إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية وعلى هذا فإن الاتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع حيث يتمكنون من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها .
- ب. **الانتشار** : يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات ، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية ، حيث لا يمكن أن تتصور وجود إنسان يعيش بمفرده وبعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين، وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع .
- ج. **الموضوعية والواقعية** : الاتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات والمجتمعات ويدور خلاله حديث يقود إلى تحقيق الهدف . فالاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط الأحداث في زمان ومكان معينين ، وعلى هذا فإن الاتصال يستمد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.
- يعمل على ترابط المجتمع : يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الأفراد والمجتمع وهو بذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراد ونبت السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا تدرك أثناء الاتصال إننا لا ننقل المعلومات فقط بل تنقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون على مستوى المجتمع :
- الوقائع ، الخبرات ، الأفكار ، المطالب ، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات . أو على مستوى العلاقات وتتضمن : الحالة الوجدانية ، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم ، وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه بالاتصال اللفظي أو بناء على ما يستنبط من بين السطور. (بن شوية ، 2018 ، ص 23 و 24)

د. الجاذبية : أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد والجماعات ، وتتراوح هذه الطرق بين الغامضة الغير محددة إلى القواعد القانونية الصارمة والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى الفن الاختزالي وتقدم الأقمار الصناعية ... وكل هذه الأساليب لها تأثير على أفراد المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون :

- جاذبية شعور حماسية .
- جاذبية الشعور الهادئة .

ومن هنا فإن الاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالية اجتماعية كأقاربه وزملائه في العمل وأصدقائه ، بل وأنه لا يكتفي بذلك دائما بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات أخرى .

الاتصال طبيعة تاريخية : حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المقابلة وجها لوجه إلا أنه مع تطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها أصبحت الرسائل تنقل عن طريق شخص آخر ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى رجوع الاتصال بين الأفراد والمجتمعات ، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل جمعية بصرية ، وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حاليا عنصر الزمن غير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثوان معدودة بعد أن كان ذلك يستغرق شهورا عديدة. (بن شوية ، 2018 ، ص 24 و 25)

### 11 أشكال الاتصال :

أشكال الاتصال كثيرة ومتنوعة ، لها تصنيفات مختلفة قد صنفت على أساس المادة التي وضع لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف ، ويمكن تصنيف أشكال عملية الاتصال كما يلي :

أ. على شكل رموز - اللفظية وغير اللفظية : يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل الرموز للدلالة على المعاني أو التعبير على أفكاره وعواطفه ، وحقيقة أن الإنسان يستطيع أن يفهم مع غيره بالحركة والإشارة ، وحتى الحشرات نفسها تتبادل الإشارات ، وسواء كان نمط الاتصال شخصا أو جماعة أو جماهير فثمة واقعية هي أن عملية الاتصال في جميع أنماطها تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد ، تعتمد الأشكال اللفظية أو الرموز ، على كلمات مكتوبة وغير مكتوبة في توصيل معناها ومن الوسائل اللفظية والتي تعتمد أساسا على الكلمة : المحادثات التلفزيونية ، المقالات ، الكتب ... الخ

ب. على شكل وسائل اتصال سمعية بصرية : يقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها لتصوير حقيقة أو معنى فهي تلك المسائل التي تمكن الأفراد من ممارسة وملاحظة الواقع أو الشيء ذاته ، وهذه الوسائل توفر الاحتكاك بالأشياء أو الواقع في البيئة الطبيعية وممارسته ودراسته يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد على فهم أفضل . (بن شوية ، 2018 ، ص 25)

### 12) معوقات الاتصال الداخلي :

أ. صعوبة اللغة : فقد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب المرسل مصدر القوة أو الضعف في عملية الاتصال ، فقد يقوم المرسل باستخدام بعض المصطلحات الفنية المتخصصة التي ربما لا يفهمها المرسل إليه . (كرماس ، 2020 ، ص 30)

ب. ضغوطات الوقت : يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ودائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمرا شفويا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلال المسؤوليات إضافة إلى أن الموظف يسبب ضيق الوقت قد ينقذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهن المدير . (كرماس ، 2020 ، ص 30)

### ج. معوقات تنظيمية :

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي منشأة أو منظمة عبارة عن مجموعة العلاقات بين مكوناته من أقسام وإدارات ووحدات ومن هذه المعوقات :

- عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات واستقبالها حتى لا يحدث التضارب وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة.

- يؤدي عدم وجود الهيكل التنظيمي إلى وجود هيكل ضعيف إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات مما يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ( ضعف أو فشل عملية الاتصال وقصور نظام الاتصال بصفة عامة يمكن أن يكون نتيجة لعدم وجود سياسة واضحة للإدارة وحدث تداخل بين القائمين بالتغيير والاستشارية بصورة تفوق مسؤولياتها وقدرتها على التنفيذ.

- يؤدي القصور في المعلومات أو عدم وجود مصدر لها من الأساس إلى عجز القائمين بالعمل على الحصول على البيانات اللازمة لأداء أعمالهم . (كرماس ، 2020 ، ص 30 و 31)

د. **معلومات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال** : بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد ، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة وعوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي ، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الألي . (كرماس ، 2020 ، ص 31) **5- المعوقات النفسية** : هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل من يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه ، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن تدري وقد تكون هذه المعوقات ذاتية تابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية تابعة من التفاعل وتطور العلاقة بينهما . (كرماس ، 2020 ، ص 31)

### 13 أشكال الاتصال الداخلي :

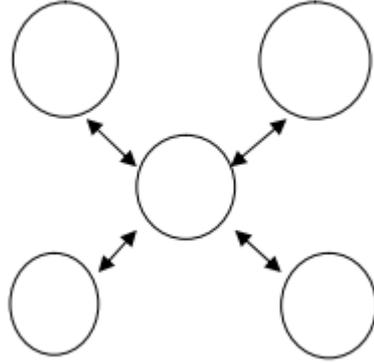
أ. **الاتصال فيما بين الأفراد** : يعبر هذا النوع على الاتصالات من شخص إلى آخر وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص ، كما أن هذا النوع من الاتصالات تدخل فيه الاتصالات الغير الواعية أين يتمكن الفرد من استقبال وإصدار معلومات أو رسائل بطرق مختلفة شفوية كتابية وغيرها وقد لا يكونوا يهدفون حقيقة إلى تمرير تلك الرسائل كما أن هذا النوع قد يكون رسمياً أو غير رسمي وله اتجاهات مختلفة **الاتصالات الوظيفية** : هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح والوحدات أو المؤسسة ككل ، وهي تفترض على الأقل مرسل واحد ومستقبل واحد وهذا النوع عادة ما يكون ضمن شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه وهو يؤدي مختلف المهام الإدارية التي ترتبط به .

ب. **الاتصال الجماعي** : يكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين يكونون عموماً بأعداد كبيرة لا يمكن تحديدهم وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات سواء الرسمية أو غير الرسمية أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي قد تنطلق لسبب في المؤسسة . (غوبال ، 2019 ، ص 30)

## 14) شبكات الاتصال الداخلي :

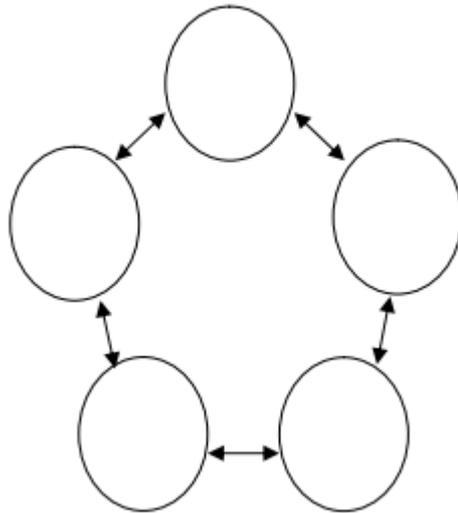
أ. نمط شكل العجلة : وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أفراد المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير . (غوبال ، 2019 ، ص 30)

الشكل رقم (1): مخطط نمط العجلة.



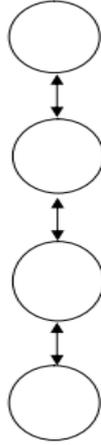
ب. نمط تشكل الدائرة : يكون في هذا النمط كل عضو مرتبط بالآخر أي عضو يستطيع الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشرة . (غوبال ، 2019 ، ص 31)

الشكل رقم (2): مخطط يوضح نمط الدائرة.



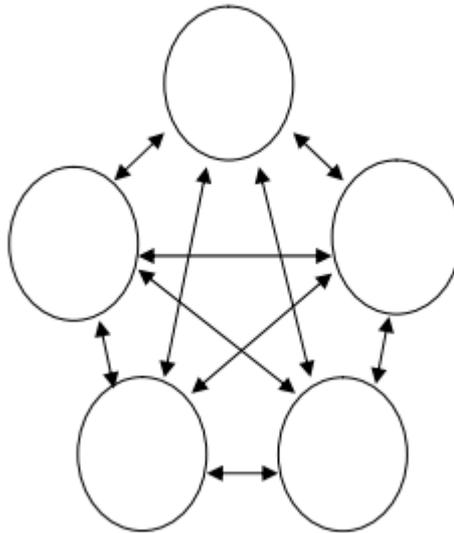
ج. نمط شكل السلسلة : في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي . (غوبال ، 2019 ، ص 31)

الشكل رقم (3): مخطط يوضح نمط السلسلة.



د. نمط شكل الكامل المتشابك : في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة فعالة . (غوبال ، 2019 ، ص 32)

الشكل رقم (4): مخطط يوضح نمط المتشابك.



## (15) وسائل الاتصال الداخلي :

" إن عملية إيصال المعلومات والتوجيهات في المؤسسة تعتمد على أساليب ووسائل اتصالية تكون واسطة بين المرسل والمستقبل ، ويكون الاتصال إما بالحصول على بيانات أو معلومات ، أو إعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل ، فيصبح الاتصال أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم ، ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال الملائمة للعمل على السرعة المطلوبة في الاتصال. ( بن يحيى وبن أحمد ، 2020 ، ص 15 )

- نوع الرسالة المطلوب توصيلها.
- السرية الواجب توفرها .
- العدد المطلوب الاتصال بهم .
- اعتدال التكلفة
- الظروف المتاحة للمؤسسة .
- مقدار حاجة الرسالة للشرح والإيضاح .

ومن هنا يمكن أن نقسم الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية إلى ثلاثة أنواع وهي :

➤ 1 الوسائل الشفهية

➤ الوسائل المكتوبة

➤ الوسائل السمعية البصرية

أ. الوسائل الشفهية :

يتم الاتصال بالوسائل الشفهية عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة ، ويعتبر الاتصال الشفهي أحد أنواع الاتصال وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل وهذا لتوفير الوقت والجهد عكس ما تتطلبه الاتصالات الأخرى سواء كانت مكتوبة أو مصورة ، وطرق الاتصال الشفهي متعددة أهمها :

- المؤتمرات والاجتماعات .

- التظاهرات والمعارض الثقافية .

- الاتصال عن طريق الهاتف

- الملتقيات والأيام الدراسية والمحاضرات

- الاتصال الشخصي . ( بن يحيى وبن أحمد ، 2020 ، ص 16 )

الاجتماعات : يمكن أن نميز:

- اجتماع تبادل الخبرات : وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع مسؤول في المؤسسة ، سواء كان مدير أو رئيس فرع أو قسم ، وتتبع هذه الاجتماعات بتقديم تقارير مكتوبة .
- اجتماع إعلامي : وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلين عن الإدارة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي العمال .
- الاتصال عن طريق الهاتف : يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة ويستخدم الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال ولكن يجب مراعات عدة اعتبارات أهمها : الإنصات الجيد للمتحدث والكلام بلغة سليمة ومفهومة لكي تتم عملية الاتصال على أحسن وجه . المحاضرات : هي لقاءات تنظمها إدارة المؤسسة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها ، وتدور حول مسائل تتعلق بالحياة المهنية .
- الاتصال الشخصي : يعتبر من أهم وسائل الاتصال لما يقوم به من تنمية وتأكيد العلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمل وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الإدارات والأقسام المختلفة.

ب. الوسائل المكتوبة : تنحصر الوسائل المكتوبة فيما يلي :

- البرقيات : تسمح بإعلام العمال بالنتائج الجديدة أو شرح وضع معين لحالة صعبة أو رفض بعض الإشاعات ، وتعتبر البرقيات من الوسائل الأساسية في العمل الإداري ومن مميزاتهما :
  - أنها مكتوبة ومسجلة في شكل وثيقة قابلة للحفظ
  - توفر وقتا للمرسل أثناء بعث الرسالة وضمان وصولها ومن عيوبها :
- أنها مختصرة لا تسمح باستيعاب كل المطلوب فقد تؤول المعلومات المختصرة في معنى معاكس غير المقصود. (بن يحيى وبن أحمد ، 2020 ، ص 15 و16)

- التقارير : ويكون محضر مكتوب عند اجتماع عمل ، يهدف إلى توصيل المعلومات عن طريق المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين بغرض الإعلام والخروج بحلول واقتراحات المشاكل المطروحة في المؤسسة .
- ويمكن أن نجمل المهام التي تؤديها التقارير كوسيلة اتصال مكتوبة إلى أربعة مهام :
- يقوم بتوفير مختلف البيانات والمعلومات التي تفيد الإدارة في إعطاء نظام تخطيطي كامل
- يسهل عملية التنسيق بين الإدارة التي تترابط وظائفها .

- أنه أداة للرقابة وبالتالي ينبغي إعداده وتوصيله في الوقت المناسب ، وأنه يتضمن حقائق عن تطور التنفيذ بنفس معدل سير سرعة التنفيذ .

- يقوم أيضا بنقل بعض البيانات التي لها صفة التنوع ، وأن تكون عارضة والتي يتضح نفعها مع الزمن .  
المجلات والجرائد : هي مجموعة القصاصات التي تجمعها المؤسسة من الجرائد المختلفة ، والتي تتحدث عن نشاطاتها ومحيطها ويتم إصدارها إما أسبوعيا أو نصف شهريا أو شهريا ... تتضمن المجلات ثلاثة أجزاء : ملخص تركيبى جزء يؤخذ للمقالات الخاصة للمنافسين الرسميين من الصحف جزء خاص بالمقالات الظاهرة حول المؤسسة .

أما عن جريدة المؤسسة فهي نشرية موجهة إلى فئة محددة من المستخدمين إدارات ، مهندسين وتقنيين تكمل المعلومات المقدمة من جريدة المؤسسة . (بن يحيى وبن أحمد ، 2020 ، ص 17)  
المصنقات الإدارية والنقابية : تسمح هذه المصنقات بتقديم بلاغات عاجلة في الحالات العادية من المواضيع التي تخص المؤسسة أو مواضيع استثنائية .

أما المصنقات النقابية فمن خلالها تسعى النقابة أو ممثلو العمال إلى نشر أفكار معينة بين العمال .  
المذاكرات والمقترحات : المذكرة هي وسيلة اتصال منتظمة تقدم معلومات عن القرارات والأوامر الإدارية .  
الإجراءات المتخذة في اجتماع معين وتكون على شكل :

- مذكرة عرض الموضوع للرئيس المباشر .
- مذكرة تحويل الموضوع للجهة المختصة .
- مذكرة بحث

أما عن الاقتراحات فيطرح الموظف اقتراحاته كتابيا ويضعها في علبة خاصة تسمى علبة الاقتراحات ولها فائدة مزدوجة ، إذ تسمح تسمح بتحسين سير العمل من خلال الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة من جهة وتهيئة جو مريح للعمل ن جهة أخرى ، وذلك بالعرف على آراء العمال اقتراحاتهم إزاء مختلف الوسائل .(بن يحيى وبن أحمد ، 2020 ، ص 17 و18)

المراسلات : هي رسائل موجهة للمستخدمين في المؤسسة حيث تصل مدير المؤسسة أو رئيس القسم بعماله عن طريق الرسائل ويتضح مضمون الرسائل من المعلومات الخاصة لكيفية تسيير العمل في المؤسسة وتبعث هذه الرسائل بانتظام بمناسبة حدث هام في المؤسسة. الكتاب : هو عبارة عن وثيقة يمكن أن يصل عدد صفحاتها إلى مئة صفحة يوجه إلى العمال داخل المؤسسة أو جمهور على حد سواء .

ج.الوسائل السمعية البصرية : يمكن إنجازها فيما يلي :

الفيلم الإعلامي : يستعمل في التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ، أو دراسة شكل خاص يهتمها، ومن إيجابيات أنه يعطي صورة أو رؤية ملموسة وشاملة عن المؤسسة ويسمح لكل عضو فيها برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة . مكبرات الصوت : هي وسيلة سمعية تبث عن طريقها رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن عملهم يمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالإعلان عن الاجتماعات أو عن تغيير أو تعديل ساعات العمل . المحاضرات عن طريق الشاشة : هي تزواج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية حيث تسمح المحاضرات عن طريق الشاشة بإقامة اجتماعات مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة من مكان العرض وتستعملها المؤسسة في عرض مواضيع تقنية ومشاريع مستقبلية الرسائل الإلكترونية :

هي وسائل اتصال تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الإعلام الآلي باستعمال الهاتفية وتستعمل أيضا في نقل التقارير بين مختلف الهياكل وتساعد على بث الرسالة إلى عدة مسؤولين في المؤسسة في حالة غيابهم .

- فشبكة الأنترنت هي ربط لعشرات الآلاف للشبكات الجزئية عن طريق ما يسمى بالبروتوكول ، إلى أن ما يميز شبكة الأنترنت عن غيرها من الشبكات هو سرعة وسهولة الاتصال ، إذ أن الاتصال بين اليابان ونيويورك يتم بنفس سهولة الاتصال بين الشخص وشخص آخر في قاعة مجاورة ، وتبقى مختلف وسائل الاتصال الداخلي سواء شفوية أو مكتوبة أو سمعية بصرية كانت مكملة لبعضها البعض ، ليكون اتصال فعال يساهم في السير الحسن لسير عمل المؤسسة . (بن يحيى وبن أحمد ، 2020 ص 18)

## خاتمة الفصل:

حث فصلنا عن الاتصال والذي يعني تبادل أفكار أو معلومات بين أفراد أو منظمات لإيصال هدف ما، وتطرقنا في فصلنا هذا مجموعة من العناصر منها عناصر عملية الاتصال من مرسل ومستقبل وصياغة ورسالة .

وكذلك تطرقنا الى أهميته التي تكمن في نقل المعلومات والمعاني وكذلك تساعد الرئيس في عمله وتقوي الدوافع لدى العاملين، وكذلك تطرقنا الى وظائف الاتصال وأنواعه وأهدافه وغيرها من العناصر، لمعرفة صورته داخل الإدارة الرياضية ومدى أهميته، لهذا يجب اخذ الاتصال بعين الاعتبار من طرف العاملين و الموظفين عبر كل الأصناف، لان قلة التعامل بالاتصال داخل الإدارة تجعل العمل صعب المنال وخاصة بالاتصال الحديث، وكذلك يجب العمل تطوير الاتصال داخل الإدارة من طرف الموظفين عامة و الرؤساء والمدراء خاصة، ومن الأسباب التي تعيق تطور العمل والأداء داخل الإدارة هي قلة وسائل الاتصال أي على سبيل المثال — نجد إدارة أو مؤسسة لا تحتوي على وسائل الاتصال كافية للعمل بهـ وهذا ما يسبب إعاقة في تطور العمل والأداء، وعلى هذا النحو يجب تطوير الاتصال و وسائله لأن تطوير الاتصال يجعل العامل يقوم بوظيفته بطريقة مريحة ومتطورة تماشياً مع تطور العصر، ما يمكن من جعل أداءه الوظيفي في تطور متصاعد، وعلى هذا نجد أن الاتصال له دور فعال داخل الإدارة للمورد البشري .

# الفصل الثاني :

الأداء الوظيفي

### تمهيد الفصل:

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بأداء الموظفين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة لأفراد والمؤسسات على حد سواء ، فالمؤسسات تسعى دائماً لارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع العمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

### 1) مفهوم الأداء الوظيفي :

يعرفه بدوي : الأداء الوظيفي يعني " هو القيام بأعباء الوظيفية التي هي من مسؤوليات وواجبات الموظف وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل المدرب .

- يعرفه مولينز : هو يعتمد على توقع المكافأة للجهود المبذولة لتحقيق الجهود المرجوة لذلك فإن الرغبة في التعزيز أو المكافأة تؤدي إلى الأداء المرتفع في العمل . (كرماس ، 2020 ، ص34)

- عرفه النصيان هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفية التي يشغلها. (كرماس ، 2020 ، ص34)

-الأداء يعرف بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء ، حسن تنفيذ ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة إلى الاتصال والتفاعل مع بقية الأعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص .(كرماس ، 2020 ، ص 34 )

-الأداء الوظيفي : بأنه تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها .(كرماس ، 2020 ، ص 34)

- جاء في قاموس إكس فورد : بأن الأداء حدد بطريقتين ، طريقة الأداء أو ملاحظة العمل (كرماس ، 2020 ، ص 34)

### 2) مكونات الأداء الوظيفي :

أ. **الفاعلية** : ينظر الباحثون في علم الإدارة للفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة ، وتعني أداء المهمات ، والأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . فكلما كان الأداء أكثر فاعلية ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وبمعنى آخر هي تحقق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة ، كذلك هي تشير إلى إنجاز العمل المطلوب

a. (كرماس ، 2020 ، ص 39)

ب. **الكفاءة** : تعرف على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر والكفاءة في المؤسسة تتأثر بمجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط جودة الإدارة وتنظيمها وهي حسن الاستفادة من الموارد التي تقرر استخدامها ، كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بشكل صحيح . (كرماس ، 2020 ، ص 38 و39)

## 3. أنواع الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه وتقسيمه الى أنواع كثيرة . ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك ، فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء الى أنواع كما يلي:

• **حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

أ- الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة ، أي انه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي :

-الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

-الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة . (شافو ومياطة ، 2020 ، ص 62)

ب- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (شافو ومياطة ، 2020 ، ص 63)

• **حسب معيار الشمولية :** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي .

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر . وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية ، الربح والنمو ، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية .

ب- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المنظمة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التكوين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق . (شافو ومياطة ، 2020 ، ص 63)

## 4.العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحليل كل هذه العوامل ، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء . وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ، ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي الى رفع الأداء وأخرى تؤدي الى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما : عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها .

أ- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل. ( شافو ومياطة ، 2020 ، ص 64 )

ب- **الإدارة** : أن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها ، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .

ج- **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة .

إن درجة التنظيم وأحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات.

د- **بيئة العمل** : وتشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زاد درجه توافق الفرد ووظيفته الى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته .

هـ - **العوامل الفنية** : العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل . ( شافو ومياطة ، 2020 ، ص 64 و 65 )

## 5. عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

\***المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ومنها من يعددها في:

- المعرفة الإجرائية : وهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما ، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احد العاملين .

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والأبداع لأداء العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل الاعتماد أسلوب امر إيجابي في إنجاز العمل ، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين . (شافو ومياطة ، 2020 ، ص 65)

- المعرفة الوظيفية : وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على كيف يعمل شيء ما ؟، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف ، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيرية .

- المعرفة الإدارية : أن الأداء يتطلب توفر المعرفة ، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب .

- معرفة المسؤولية : إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد ، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل .

وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما ، وبناء عليه فان المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين .

\_ معرفة السلطة : بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فان السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.

\***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 ، كما تمثل درجة الإتقان وجودة المنتج ، وذلك بما يتناسب والإمكانيات المتاحة .

\***كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

\***المثابرة والثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله. (شافو ومياطة، 2020، ص 66)

\***الوقت** : ترجع أهمية الوقت الى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يجتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي الى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن .  
\***التكلفة** : وهي كلف تحقيق النتائج والأهداف ، ومقارنة التكلفة الفعلية التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما. (شافو ومياطة ، 2020 ، ص 67)

### 6. مبادئ تقييم الأداء الوظيفي :

يعتبر أسلوب تقييم الأداء الوظيفي من حديث حيث النشأة والاستخدام كوسيلة لقياس كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وللتعرف على قدراتهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في المتاجر واستعدادهم للتقدم والتطور والإبداع ، وتختلف تطبيقات أسلوب تقييم الأداء من منظمة لأخرى باختلاف إنتاجها والمعايير المستخدمة والطرق المتبعة في تنفيذه إلا أن هناك مبادئ أحكام قد تعارفت عليها كل الأنظمة ، وأخضت عملية تقييم الأداء الوظيفي لها سعياً منها في تطويرها وكيفية استخدامها حتى تكون أكثر موضوعية وقائدة حيث يقول : عبد البر في هذا فكييفية استخدام نظام التقييم للأداء أهم من نظام تقييم الأداء ذاته ) ومن تلك المبادئ ما هو ممتاز جداً كمبدأ السرية والعلنية ومبدأ إجازة التظلم . (مدثر ، 2015 ، ص 124)

أ. **مبدأ دورية وتتابع مراحل تقييم الأداء**: يستلزم هذا المبدأ الأخذ بنظام تقييم الأداء كتابته بصفة دورية تحقق لها ميزة الدوام والاستمرار ويستلزم كذلك تتابع مراحل الكتابة ، وهو ما يوجب تحديد مدة زمنية معينة ، عادة ما تكون سنة وهي فترة مناسبة تعكس بوضوح ما يطرأ من تغيير على كفاءة العاملين ، فكثرة عند مرات التقييم قد تكون مملة ومرهقة لمعد التقرير ، إضافة إلى أن كفاءة الموظف وتصرفاته عادة لا تتغير تغيراً ملحوظاً خلال فترة زمنية قصيرة ، إلا أن بعض المنظمات تلجأ إلى التقييم النصف سنوي أو ربع السنوي أو الشهري أو الجمع بين تقييمين سنوي وربع سنوي ، ولقد أخذت معظم الأنظمة التقييم

السنوي إلا أن هناك حالات تستدعي أن يكون التقييم أكثر من مرة مثال الخاضعين لفترة التجربة أو لفترة تدريب أو المنقولين حديثا إلى إدارات جديدة .

ب. مبدأ العلنية النسبية : ظهر مبدأ العلنية النسبية كاتجاه توفيقى بين مبدئي العلنية المطلقة والسرية المطلقة التي نادي بينهما بعض الكتاب والباحثين ويقصد بعلانية تقييم الأداء إشعار الموظف بنتيجة أدائه بهدف تشجيع الموظفين المتميزين وتنبه غير الأكفاء لتحسين أدائهم ، أما سرية تقييم الأداء تشير إلى عدم إشعار الموظفين بنتيجة تقييم أدائهم . حيث يرى فريق من الكتاب الباحثين ضرورة تبني العلنية في إعداد وتنفيذ تقارير الأداء مما يتيح للموظف المعنى على الاطلاع على مستوى أدائه ومناقشة ذلك ، مع الرؤساء الذين قاموا بإعدادها ، كما كفله حق التظلم كتابة إلى السلطات الأعلى في حالة عدم إقناعه بما جاء في التقرير ، ويرى بعض الباحثين أنه من الضروري ألا يسمح للموظفين بالاطلاع على تقارير الأداء التي يعدها رؤساءهم عنهم خوفا من إثارة الحساسيات والخلافات بين الموظفين ورؤسائهم لو كانت تقارير أدائهم سلبية . (مدثر ، 2015 ، ص 125)

وفيما يلي مميزات وسلبيات العلنية المطلقة والسرية المطلقة .

#### ❖ مزايا العلنية المطلقة :

- تؤدي إلى الموضوعية والدقة في إعداد التقارير لعلم معدي التقارير بأن مرؤوسيه سيطلعون على تقارير أدائهم.
- قد تؤدي إلى ثقة الموظفين بالنظام وإحساسهم بالعدالة.
- قد تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء عندما يعرف الموظفون بنواحي الضعف والقوة في أدائهم.

#### ❖ سلبيات العلنية المطلقة :

- قد تؤدي إلى تردي العلاقة بين الرؤساء والموظفين مما لا يتيح للرؤساء الحرية في إعداد التقارير . (مدثر ، 2015 ، ص 125)
- كثرة الشكاوى والتظلمات المقدمة من الموظفين .
- قد تؤدي إلى إحباط وتكامل الموظفين المتميزين إذا كانت تقديراتهم متساوية مع زملائهم من ذوي الأداء العادي أو الضعيف . (مدثر ، 2015 ، ص 125 و 126)

## ❖ مزايا السرية المطلقة :

- قد تؤدي إلى إعطاء الرؤساء الحرية في إعداد تقارير صادقة ومعبرة من موظفيه.
- منع إثارة الحساسيات والخلافات بين الرؤساء والموظفين فيما لو كانت تقارير أدائهم سلبية . سلبيات السرية المطلقة :
- لا تحقق المصلحة العامة حيث لا يتمكن الموظفين من معرفة جوانب الضعف التي يعانون منها وبالتالي لن يستطيعوا معالجتها .

○ ب - مبدأ السرية المطلقة قد يثير الشكوك ويؤدي إلى اضمحلال الثقة بين الرؤساء والموظفين.

- ج- قد يساعد بعض الرؤساء المغرضين للزج بمصالحهم وأهوائهم الشخصية في موضوع الأداء مما يؤدي إلى كثير من الظلم والإجحاف في حق الموظفين الذين لا تربطهم صلة الود والصدقة مع الرؤساء .

وبين العلانية المطلقة والسرية المطلقة ، هناك علانية نسبية على ضوءها يتم إشعار الموظفين ذوي الأداء الضعيف بمستوى أدائهم بهدف تحسينه وأحيانا يتم إشعار الموظفين ذوي الأداء المتميز بهدف الاستمرار والتطور وفي هذا يقول أبو سن : ( يرى فريق من الباحثين ضرورة المزج بين مبدأ العلنية ومبدأ السرية بحيث يسمح للموظفين الذين قالوا درجات متدنية فقط بأن يطلعوا على تقارير أدائهم على أمل أن يجتهدوا في تحسين مستوياتهم ، أما البقية فلا يسمح لهم بذلك لئلا ينشغلوا بمراجعة التقارير وإجراء المقارنات بينها ومن ثم الاحتجاج ضد الرؤساء والظلم في نراحتهم في إعداد التقارير ) . (مدثر حماد، 2015 ، ص 126)

ج. مبدأ إجازة حق التظلم من نتيجة تقييم الأداء : ينادي هذا المبدأ بتوافر الضمانات الكافية للموظفين ضد تعصب أو تجبر الرؤساء واضعي التقارير تقييم الأداء الوظيفي وذلك بإعطاء الموظفين المتضررين من التقارير حق واضعي التظلم إداريا لدي الجهة المختصة متى ما ظهر ذلك وجود مثل هذا المبدأ يجعل معدي التقارير أكثر جدية وموضوعية عند إعداد التقارير لوضعهم في الاعتبار بأنه قد تتم مساءلتهم عن النتائج كما أن حق التظلم يعطى الموظفين ثقة واطمئنانا بنظام تقييم الأداء والقائمين عليه ، وإعادة ما تقدم هذه التظلمات إلى الجهات المختصة ووفقا للإجراءات التي تحدد في هذا الشأن وخلال مواعيد يحددها المسؤولون تبدأ من تاريخ إعلام الموظف المتظلم ، كما تقتضي ، أيضا ضرورة البت والتظلم خلال مواعيد محددة بعد سماع أقوال الموظف المتظلم والتحقق منها ، وفي القانون الإداري المقارن لبعض الأنظمة وذكر أحمد ماهر : ( ينظم قانون الدولة ( مصر ) رقم 47 لسنة 1978 م أن للعامل أن يتظلم خلال 20 يوما من تاريخ علمه بنتيجة التقييم ويتم ذلك للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض على أن تبث في التظلمات المقدمة إليها و ذلك في حدود 60 يوما من تاريخ تقديم التظلم ) . (مدثر ، 2015 ، ص 127)

وفي المملكة العربية السعودية : نصت المادة 36/7 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي على أنه (يجوز للموظف المعد عنه تقرير بدرجة غير مرض التظلم خلال خمسة عشر يوماً من إخطاره بذلك التقرير إلى لجنة يشكلها رئيس الجهاز المختص من ثلاثة موظفين يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم ويرأسهم أكبرهم مرتبة) . (مدثر ، 2015 ، ص127)

أما المشرع السوداني : فقد نصت المادة ( 51 ) من لائحة الخدمة المدنية القومية لعام 2007م " يخطر كتابة العامل الذي يحصل على تقرير أداء دون الوسط ، مع إبداء الأسباب ويحق للعامل التظلم لرئيس الوحدة خلال أسبوعين من تاريخ الإخطار وفي حالة عدم الرد أو عدم اقتناعه بالرد يحق للعامل التظلم لديوان العدالة . (مدثر ، 2015 ، ص 127)

#### د. مبدأ الاعتداد بتقارير تقييم أداء الموظفين :

يقوم مبدأ الاعتداد بتقارير تقييم أداء الموظفين في سائر شؤون إدارة الموارد البشرية حيث إن الهدف الأساسي الذي من وراءه تتم عملية تقييم الأداء ومن ثم الأخذ بنتائجها كأساس يبنى عليه كثير من جوانب العلاقة بين الجهاز الإداري والموظفين وعطفاً على هذه النتائج يتم تحديد وتصميم برامج التدريب وإعادة النظر في الحوافز المادية والمعنوية والكشف عن فعالية إدارة شؤون الموظفين في تخطيط برامج القوى العاملة كالتعيين و الترقية والنقل وخفض الدرجة والفصل و ... الخ وغيرها من النظم الضرورية لإدارة الموارد البشرية ، وألا لما كان هناك داع أصلاً لوضع برنامج لتقييم الأداء الوظيفي يكلف الكثير من النفقات وجهد الرؤساء والموظفين على حد سواء .

هـ. مبدأ استثناء القيادات العليا : لا يخضع موظفي الإدارات العليا لعملية تقييم الأداء الوظيفي بشكلها المتعارف عليه وذلك التنوع الكبير في أعمالهم ولصعوبة تنميط هذه الأعمال ، فالوظيفة الأساسية للإدارة العليا هي اتخاذ القرارات ومن الصعب تقييم عمل متخذ القرارات كما أن بعض أفراد الإدارة العليا ليس لهم رؤساء مباشرين . وان المشرع السوداني أشار إلى هذا في المادة ( 52 ) من لائحة الخدمة المدنية القومية ( يقوم أي من شاغلي الوظائف القيادية العليا برصد إنجازاته الذاتية عن فترة التقويم على الاستمارة المعدة لذلك وتقديمها لرئيسه المباشر وإضافة إلى العناصر الأخرى ذات العلاقة بالسلوك والمهارات القيادية القابلة للتقويم ورفع تقرير التقويم لرئيس الوحدة لمراجعته ورصده في التقرير النهائي). (مدثر ، 2015 ، ص 128)

و. مبدأ حصر درجات تقييم الأداء : يقوم المبدأ على تحديد درجات تقييم الأداء الوظيفي بشكل كمي وليس وصفياً وبالشكل الذي يعكس طبيعة تلك العناصر إلى حد كبير وجرت العادة أن تكون بين أربع درجات إلى ست درجات أعلاها ممتاز ثم جيد جداً ، جيد ، مقبول ، وضعيف. (مدثر، 2015، ص 128)

### 7. محددات الأداء:

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله ، وأداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها " أحمد صقر عاشور " خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن : " أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته لأعلى أداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي . " (شهيبي، 1976، ص 92)

ويمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية : **الأداء = الدافع + القدرات + الإدراك .**

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى :

**1\_ الدافع :** تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة ، وأهم من تعرض لمفهومه نجد " موزاي " بحيث يرى أنه " رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية " .

كما عرفه أيضاً " ماكيلاند " بأنه " حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة . "

**2\_ القدرات :** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة ، حيث تعتبر القدرات من بين العوامل المحددة للأداء فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وتشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد إنجازه من خلال أعمال سواء كانت فكرية أو عقلية.

### 3\_ إدراك الدور الوظيفي :

يخضع الفرد في المنظمة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يكسبه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل ، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات ، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الإدراك يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . (قدور وبطاهر ، 2019 ، ص 36 و 37)

## 8. معايير قياس الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الأداء الوظيفي تحديد المعايير والأبعاد التي على ضوئها يتم قياس الأداء ، وبدون تحديدها يصعب قياسه والوصول إلى نتائج سليمة وهذا ما سنتعرض إليه من خلال هذا المبحث . الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد يقاس أداء الفرد عليها وهي:

أ. كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة ، معبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب. نوعية الجهد المبذول : بمعنى الدقة والجودة ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم سرعة الأداء أو كميته ، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ، ويندرج تحت الأداء النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ، وخلق الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار .

ج. نمط الأداء : الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة ، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة . وهذه الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية أداء أي عمل من الأعمال ، وبالتالي حسب طبيعة العمل وفعالية تتحد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة. (يحياوي وبوحبيلة ، 2017 ، ص 34)

ففي بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقاسه بمعدل أو سرعة أو كمية الإنتاج هي الأكثر أهمية ، وهذا الآن تأثير الفرد على الجودة محدود ، وفي أعمال أخرى قد يكون لاعتبارات النوعية والجودة الوزن الأكبر في مقياس الفعالية ، وفي بعض الأعمال قد يتم المزج بين أكثر من بعد من أبعاد الأداء .

كما قد يتم قياس كمية الأداء وجودته معا ، مثل حالة قياس كمية الإنتاج المطابقة للمواصفات، أو حالة قياس سرعة الأداء مع قياس وجودته ونوعيته في نفس الوقت .

وهكذا فإن وضع معايير للأداء يهدف إلى مراقبته بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء ، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور ، وتنحصر أهم معايير قياس الأداء الوظيفي فيما يلي :

أ. الجودة : ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة ، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ، فهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج ، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود معايير لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة ، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج ، الأهداف والتوقعات .

ب. الكمية: العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها ، وفي الوقت ذاته لا يقل من قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء ، الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة ، لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز ، تدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خيارات ، تدريب وتسهيلات

ج. الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يهيئ أهمية استغلال الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام فهو لا يقدر بثمن ، ويعتبر الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ، فهو بيان توقعه يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الإتقان ، الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى :

- كمية العمل المطلوب القيام به .

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

ويؤثر عنصر الوقت على العاملين وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية ، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة .

د. الإجراءات : عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فرغم كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة وملونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها ، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس مع رئيسه قبل تنفيذه واعتماده لأسلوب في إنجاز العمل ، ولضمان إبقائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات . (بجياوي وبوحبيطة ،

2017 ، ص 35 و36)

## 9. أبعاد الأداء :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن تميز ثلاثة أبعاد للأداء ،

وهذه الأبعاد هي :

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء .

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

ب الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

ج - نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة . ( لعور ، 2017 ، ص 61)

## 10. أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

أ. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود ، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، والأداء هو المكون الرئيس للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان ( العنصر البشري ) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام ( الموارد ) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل كلفة وأكثر ربحاً .

ب. يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً . وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها .

ج. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة . (قرنيط وحسونة ، 2017 ، ص 49 و50)

## 11. طرق تقويم الأداء :

يعتبر الأداء معياراً أو مرتكزاً سليماً لنظام الحوافز كونه أداة تتصف بالموضوعية ولا تعتمد على التقدير الشخصي ، كما أن التقويم وظيفة متخصصة لها قواعد واضحة وأسس متفق عليها ، وتبرز أهميته في المحافظة على مستوى جيد ومستمر للكفاية الإنتاجية وفي تحديد إجراءات العمل والسلوك المرغوب في أدائها وتحفيز العاملين وتوجيه جهودهم ، هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة ومن بين هذه الطرق :

- أ. **طريقة التقويم بالمقارنة:** من الطرائق المستخدمة في تقويم الأعمال الإدارية والإشرافية ومن أبسط الطرائق في هذه المجموعة طريقة التقدير حسب الجدارة أو ما يسمى بطريقة ( الترتيب التنازلي ) حيث يحرص عمل المقوم في ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً حسب المستوى للأداء أي ابتداء بأفضاهم وانتهاء بأقلهم أداء.
- ب. **طريقة التوزيع الإجباري :** تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، والميل إلى إعطاء التقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسبة التالية 10 % ، 20 % ، 40 % .
- ج. **قوائم الرصد :** وفيها يتم تقييم الأداء ، وفقاً لعبارات وصف أنماط سلوكية ، مثل نادراً ما يرتكب الأخطاء ، متعاوناً مع زملائه ، ويقوم المقيم بوضع إشارة بجانب العبارات التي يرى أنها تنطبق على العامل ، ثم في النهاية يتم جمع ما تحصل عليه من إشارات وتحسب كنقاط . (بختي ، 2016 ، ص 59 و 60)
- د. **طريقة معدلات الأداء :** وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين :

➤ ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب ، والذي على العامل إنجازه خلال فترة زمنية معينة

➤ وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناءً على إنجازه المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنة بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى . (بختي ، 2016 ، ص 61)

## 12. أنماط الأداء الوظيفي :

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها ، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي :

## أ. أداء المهمة والأداء السياقي :

أولا : أداء المهمة تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته ، ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء ، الإتقان ، الكفاءة ، الوقت المحدد للإنجاز ، وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلي ، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى ( بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية ) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب

ثانيا : الأداء السياقي : يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة ، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون - في سياق العمل وبشكل غير مباشر - في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية ، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد التي من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة ( العمل الشاق - التطوع الانتماء ماء للمنظمة- تأييد الأهداف التنظيمية ) ، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون مساعدة الآخرين ) . (قبيلي ومداحي ، 2018 ، ص 35)

## الأداء السلي والأداء المتكيف:

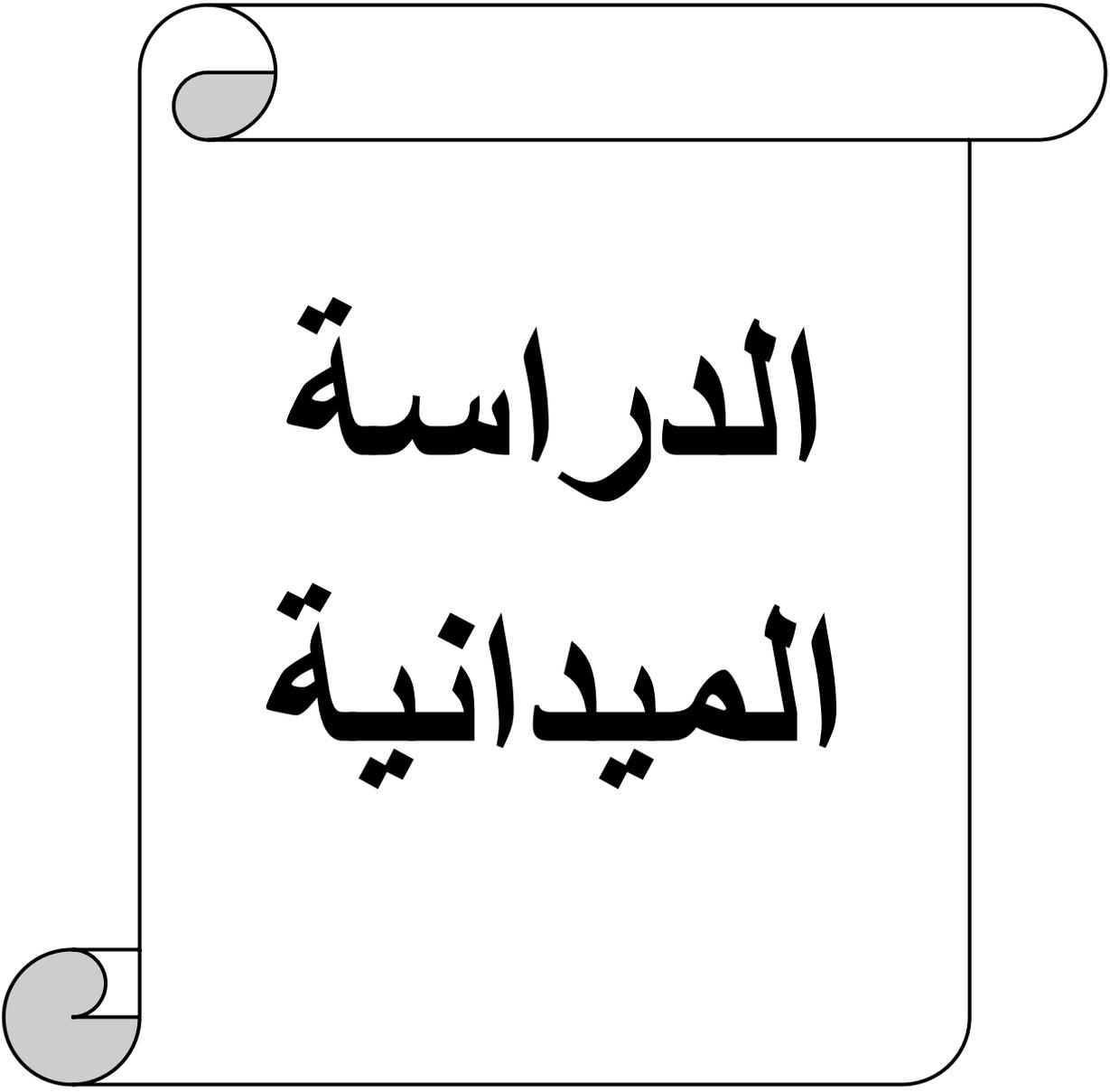
أولا : الأداء السلي يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية ، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلي ، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته ، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر ، وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية .

ثانيا : الأداء المتكيف أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية ، الاندماج ، إعادة الهيكلة ، تقليص حجم المنظمة ، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة ، ويشير الأداء المتكيف إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر " . (قبيلي ومداحي ، 2018 ، ص 36)

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لفصلنا هذا من مفهوم الأداء والوظيفي الذي يعتبر بقيام الموظف بشغله على أكمل وجه ممكن وتطرقنا الى مكوناته التي تتكون من الفاعلية والكفاءة والأنواع التي هي حسب معيار المصدر والشمولية وتعرفنا أيضا على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وكذلك تعرفنا على عناصره ومبادئ تقييمه ، وكذلك محدداته، وغيرها من العناصر التي تضمه.

نجد أن الإدارة من الواجب عليها الحرص على الاهتمام بالأداء الوظيفي من اجل تحقيق مبتغاها وذلك من خلال زرع ثقافة التطوير من الأداء الوظيفي الموظف من أجل النهوض بالمنظمة أو الإدارة وتطويرها ويصبح الموظف متعود على القيام بمهامه ووظائفه على ما يرام، ولا يقتصر الحرص من طرف مسؤولي الإدارة فقط بل من طرف كل الموظفين داخل المؤسسة، فالأداء الوظيفي له علاقة بالعمال من المدير الى الحارس مع كل الاحترام والتقدير للحارس ، ويجب من فترة الى فترة وضع تقييم لأداء الموظف لمعرفة أداءه في تصاعد أو انخفاض ، فالأداء الوظيفي يعكس صورة الإدارة عامة والموارد البشري خاصة.



الدراسة  
الميدانية

# الفصل الثالث :

منهجية البحث

والإجراءات

الميدانية

تمهيد :

من خلال دراستنا للفصل الأول تعرضنا للأطر النظرية المتعلقة بالاتصال الفعال والأداء الوظيفي بالمنشأة الرياضية مع توضيح العلاقة بينهما، وبغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة، سنحاول إسقاط تلك المضامين على الجانب التطبيقي كمحاولة لتشخيص واقع الاتصال في المنشأة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي بالإضافة الى دراسة مجموعة آراء وذلك من اجل معرفة وجهات نظرهم حول دور الاتصال في تحقيق الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.

### 1\_ الدراسة الاستطلاعية :

بأولى خطواتنا للدراسة الميدانية نعلم على الدراسة الاستطلاعية وفي الدراسة الاستطلاعية يحدد الباحث الاقتراحات التي يقوم بالدراسة عليها، والتي من خلالها نطبق دراستنا النظرية عليها من خلال مجريات بحثنا المتمثل في دور الاتصال الفعال في تطوير الأداء الوظيفي ومن خلالها أيضا نبحث عن الظروف المحيطة بالمكان المرجو فيه دراستنا من اجل تسهيل مهمتنا في بحثنا ، لمطابقتها على ارض الواقع من خلال الاستبيان مثلا من أجل الوصول الى نتائج ومقارنتها وتحليلها مع فرضياتنا.

وعلى هذا النحو كانت دراستنا حول مديرية الشباب والرياضة لولاية المغير في التاريخ الممتد بين 29 /05/2022 الى ،07/06/2022 وقد تم استخراج وثيقة تسهيل المهام بعدها تم الشروع في توزيع الاستبيان على الموظفين وقد تمت العملية في ظروف عادية ووجدنا تسهيلات من طرف الموظفين ذوي الخبرة في هذا المجال الى غاية الانتهاء من إجراءات هذا الاستبيان .

### 2\_ المنهج المتبع:

في المنهج المتبع يتطرق الباحث لعرض منهج يقوم عليه بالدراسة وفي دراستنا هذه قمنا باتباع المنهج الوصفي المنهج الوصفي : هو الذي تم استخدامه في هذه الدراسة لتشخيص العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

### 3\_ مجتمع وعينة البحث:

3\_1\_ مجتمع البحث: وهو يتكون من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المغير والبالغ عددها 22 موظف  
3\_2\_ عينة البحث: تشتمل عينة الدراسة على الموظفين القائمين على تسيير وإدارة مديرية الشباب والرياضة والذي بلغ عددهم 22 فرد.

ولقد تم توزيع 22 استبيان بلغ عدد الاستبيانات التي تم استردادها 20 وعدد الاستبيانات المفقودة والمهملة 03 ومنه تحصلنا على 17 استمارة صالحة وخاضعة للدراسة وذلك من اجل تحقيق أهداف الدراسة. والجدول الموالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستبعدة والصحيحة:

### جدول رقم (01): الاستثمارات الموزعة

الاستبيان				
الموزعة	المسترجعة	المفقودة والمهملة	الصالحة	نسبة الردود
22	20	03	17	%85

المصدر: من إعداد الطالب

#### 4\_مجالات البحث:

يقصد بمجالات البحث الإطار الزمني والبشري والمكاني والموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله تلك الدراسة وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال الزمني:** تقديم المعالجة الإحصائية بين 29 ماي و 07 جوان 2022.
- **المجال البشري:** تم توجيه الاستبيان إلى عينة تتمثل في القائمين على تسيير وإدارة مديرية الشباب والرياضة.
- **المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المغير.
- **المجال الموضوعي:** يسعى المجال الموضوعي في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بولاية المغير.

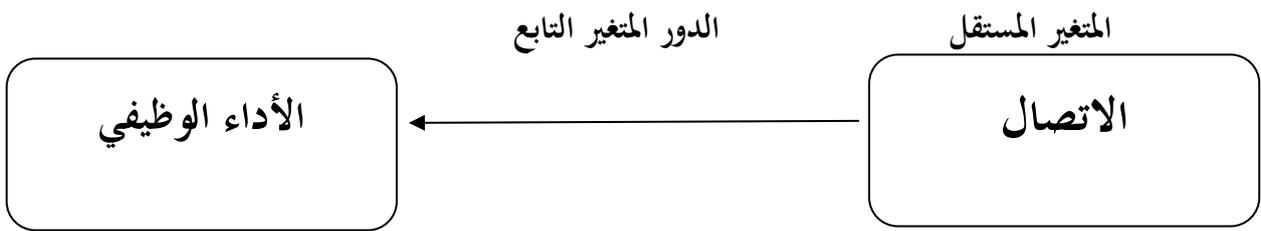
#### 5- متغيرات البحث:

على ضوء مشكلة البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج مقترح لتشخيص العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي وفق متغيرين هما:

المتغير المستقل: الاتصال

المتغير التابع: والمتمثل في الأداء الوظيفي.

الشكل رقم(05): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

## 6- أدوات البحث:

يتناول هذا العنصر الأداة التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات، وإلى مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان، وبعدها نقوم باختباره من خلال تحليل صدقه وثباته. اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة على الاستبيان باعتباره الأداة الأنسب في استخلاص اتجاهات وآراء أفراد العينة وذلك انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها.

### عرض محاور أداة البحث :

تتكون استبانة الدراسة من ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: الاتصال فهو عبارة عن مجال الدراسة الذي يهدف إلى التعرف عن فعاليات وآليات الاتصال

وقد احتوى هذا القسم على مجموعة من العبارات بلغ عددها 20 عبارة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي وقد احتوى هذا القسم على مجموعة من العبارات بلغ عددها 19 عبارة.

المحور الثالث: معوقات الاتصال الوظيفي وقد احتوى هذا القسم على مجموعة من العبارات بلغ عددها 16

عبارة.

## 7- الشروط العلمية لأدوات البحث:

### صدق الأداة وثباتها:

### صدق المحك أو الصدق الذاتي:

تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{صدق المحك} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

### ➤ ثبات أداة الدراسة:

للحكم على دقة وثبات وحدة القياس المتمثلة في الاستبيان تم اختبارها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي 70 فأكثر، وقد تم تطبيقها على جميع أقسام الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
X	الاتصال	20	0.617	0.785
Y	الأداء الوظيفي	19	0.773	0.879
Z	معوقات الاتصال التنظيمي	16	0.759	0.871

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كانت كما يلي:

1- ما نسبته 61.7% للأسئلة المتعلقة بمحور الاتصال ومعامل صدق قدره 0.785

2- ما نسبته 77.3% للأسئلة المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي ومعامل صدق قدره 0.879

3- ما نسبته 75.90% للأسئلة المتعلقة بمحور معوقات الاتصال التنظيمي ومعامل صدق قدره 0.871

وتعتبر النتائج السابقة نتائج جيدة ومقبولة في مثل هذه الدراسات وان قيمة معامل ألفا كرونباخ لردود المستجوبين للاستبانة بشكل عام 80.2% وهي نسبة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، وكذلك معامل الصدق كان 0.896 وأكبر من 60% مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ومنه يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتعميم نتائج البحث والاطمئنان على مصداقيتها.

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية ثم نقوم بالتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

#### كيفية اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، نقوم باستخدام اختبار كولجروف-سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" وإذا كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا)، فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم ( 03): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف-سمرنوف)

الرقم	المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
01	المحور الأول	0.174	0.015
02	المحور الثاني	0.166	0.025
03	المحور الثالث	0.71	0.022

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03) الذي يوضح لنا نتائج ذلك الاختبار تبين أن قيمة (sig) كانت أقل من مستوى الدلالة (الفا = 0.05) لجميع الأبعاد وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي .  
يبين الجدول أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0.05 فان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 8- الأساليب الإحصائية:

بعد استرجاع الاستبيان والفرز النهائي له وحصر الصالح منه، قمت بترميز الإجابات وإفراغها في برنامج الجداول EXCEL لسنة 2007، كما اعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21 الذي يعتبر من البرامج الإحصائية المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها ولكونه يغطي عددا كبيرا من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تلخيص بيانات الدراسة، حيث اعتمدت على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة وكذلك المحاور.
- الانحراف المعياري: للتعبير عن تشتت مفردات العينة.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية: وذلك لوصف الإجابات المحصل عليها.
- معامل ألفا كرونباخ: وذلك لقياس مدى قوة العلاقة بين العبارات والتأكد من ثبات أداة الدراسة.

# الفصل الرابع :

عرض وتحليل

نتائج البحث

### تمهيد الفصل:

بعد أن قمنا بإجراء دراسة تحليلية نظرية للمتغيرين، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في السابق، سنقوم من خلال هذا الجزء بتطبيق الأساليب الإحصائية على البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة وتحليل نتائجها، وكذا إجراء مجموعة من الاختبارات للفرضيات للتأكد من صحتها.

### 1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات

#### عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

وتنص الفرضية على "تساهم عملية الاتصال على تدعيم قدرات وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة وكذا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة وذلك بعرض كل محور على حدا.

كما بالنسبة للمحور الأول: اتجاهات آراء أفراد العينة حول الاتصال

#### الجدول رقم (04): اتجاهات آراء أفراد العينة حول الاتصال

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات			
			أبدا	أحيانا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
دائما	0.588	1.29	1	3	13	هل يعامل المشرفون مرؤوسيههم بعدالة
			5.9	47.6	76.5	
دائما	0.507	1.41	00	07	10	الرئيس يتصل بالعمال من أجل المشاركة في موضوع يخص العمل
			00	41.2	58.8	
دائما	0.899	2	7	3	7	هل أنت راض عن أدائك الوظيفي داخل المنظمة
			41.2	17.6	41.2	
دائما	0.514	1.94	6	4	7	تواجه صعوبات عند الاتصال لمقابلة الرئيس
			35.3	23.5	41.2	
	0.752	1.47	00	8	9	هل لديك القدرة على اتخاذ التدابير وتوجيه مرؤوسيك
			00	47.1	52.9	
دائما	0.862	2.24	7	7	3	العمال لهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات
			41.2	41.2	17.6	
دائما	0.606	1.64	4	3	10	هل سبق وأن قدمت لكم ملاحظات وتظلمات وشكاوى من طرف المستخدمين
			23.5	17.6	58.8	
دائما	0.717	1.35	1	4	12	هل لديك شبكة داخلية الاتصالات الإعلامية
			5.9	23.5	70.6	
أحيانا	0.507	1.47	2	4	11	هل ترى شبكة الاتصالات الإعلامية نسهل عملية الاتصال
			11.8	23.5	64.7	
أحيانا	0.717	1.59	00	10	7	هناك اتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام ( الجرائد، الوسائل المرئية)
			00	58.8	41.2	

دائما	0.748	1.53	2	5	10	هل لديكم مواقع خاصة بالمديرية على الأنترنت
			11.8	29.4	58.8	
دائما	0.437	2.06	5	8	4	هل هناك اتصالات مع شركات أجنبية
			29.4	47.1	23.5	
أحيانا	0.470	1.24	00	4	13	هل للاتصال دور فعال في نجاح المنظمات
			00	23.5	76.5	
دائما	0.899	1.29	00	5	12	حجم المنظمة له تأثير على عملية الاتصال
			00	29.4	70.6	
دائما	0.786	1.65	6	4	7	تعدد المستويات الإدارية وزيادة المسؤوليات الإدارية يكون عقبات أمام نجاح الاتصالات في المنظمة
			35.3	23.5	41.2	
أحيانا	0.717	1.47	3	5	9	الاتصال العادل يحقق الرضى الوظيفي للمنشأة
			17.6	29.4	52.9	
دائما	0.903	1.76	2	4	11	هل للتكنولوجيا الاتصال دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة
			11.8	23.5	64.7	
أحيانا	0.624	1.47	5	3	9	الاتصال الداخلي له دور في تحسين أداء العنصر البشري
			29.4	17.6	52.9	
أحيانا	0.606	1.35	1	4	12	الاتصال الفعال يعمل في تطوير الأداء المهني للعاملين
			5.9	23.5	70.6	
دائما	0.605	1.37	1	5	11	التحفيزات المادية أو المعنوية تساهم في تحقيق الاتصال الفعال
			5.9	29.4	64.7	
دائما	0.650	1.88	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين آراء أفراد العينة فيما يتعلق بمحور الاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام 1.88 بانحراف معياري قدره 0.650 وبتقدير دائما، وأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.24، 2.24) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.437، 0.903) بتقدير دائما في أغلب العبارات حيث:

حصلت العبارة رقم (06): العمال لهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.24 وانحراف معياري قدرة 0.862 بتقدير دائما.

ثم تليها العبارة (12): هل هناك اتصالات مع شركات أجنبية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة 2.06 وانحراف معياري قدره 0.437 بتقدير دائما.

حصلت العبارة رقم (19):الاتصال الفعال يعمل في تطوير الأداء المهني للعاملين على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.35 وانحراف معياري قدره 0.606 وبتقدير أحيانا

إلى غاية العبارة رقم (20):التحفيزات المادية أو المعنوية تساهم في تحقيق الاتصال الفعال لتحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.24 وانحراف معياري قدره 0.470 وبتقدير أحيانا.

كما بالنسبة للمحور الثاني: اتجاهات آراء أفراد العينة حول تقييم الأداء الوظيفي

الجدول رقم (05): اتجاهات آراء أفراد العينة حول الأداء الوظيفي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة	مقبولة	جيدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيدة	0.529	1.18	1	1	15	ما هو طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
			5.9	5.9	88.2	
جيدة	0.618	1.41	1	5	11	ما طبيعة العلاقة مع الزملاء
			5.9	29.4	64.7	
ضعيفة	0.624	1.53	1	7	9	طريقة تقديم التقارير والشكاوى
			5.9	41.2	52.9	
مقبولة	0.514	1.47	00	8	9	إبصال التوجيهات والتعليقات الخاصة بالمهام والأدوار الخاصة بالتنظيم والتخطيط المهنة للعمل
			00	47.1	52.9	
مقبولة	0.514	1.47	00	8	9	طبيعة العلاقة بينك وبين العمال
			00	47.1	52.9	
مقبولة	0.618	1.59	1	8	8	طبيعة استعمال المذكرات والمراسلات عن الاتصالات الرسمية والمباشرة
			5.9	47.1	47.1	
مقبولة	0.717	1.53	2	5	10	الوسيلة المستخدمة لتبليغ العمال بحضور الاجتماعات والمحاضرات
			11.8	29.4	58.8	
جيدة	0.831	1.76	4	5	8	الطريقة التي يقوم بها الرئيس في تقديم العامل داخل المنشأة الواحدة
			23.5	29.4	47.1	
جيدة	0.857	1.87	5	5	7	العلاقة بين المديرية والمديريات الأخرى المحلية والجهوية
			29.4	29.4	41.2	
جيدة	0.624	1.65	3	5	9	العلاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية
			17.6	29.4	52.9	
مقبولة	0.717	1.53	1	7	9	

			5.9	41.2	52.9	دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال
جيدة	0.928	1.88	2	5	10	الاتصال له طريق في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية العمال وانتاجيتهم
			11.8	29.4	58.8	
ضعيفة	0.717	1.47	6	3	8	طرق كفاءة وفعالية تبادل المعلومات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي
			35.3	17.6	47.1	
مقبولة	0.831	1.76	2	4	11	العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
			11.8	23.5	64.7	
ضعيفة	0.512	1.00	4	5	8	طريقة الاتصالات الصاعدة أو النازلة داخل المنظمة ودورها في تحقيق وتحسين الأداء
			23.5	29.4	47.1	
جيدة	0.874	1.47	00	7	10	العلاقات الخارجية في توجيهات واستقبال الوافدين والزوار
			00	41.2	58.8	
ضعيفة	0.514	1.35	00	4	13	جودة الشبكات الالكترونية المخصصة للاتصالات
			00	23.5	76.5	
مقبولة	0.493	1.53	00	6	11	طريقة التعريف أو إيصال المعلومات الخاصة بالمنشأة في إطار الحملات التحسيسية
			00	35.3	64.7	
مقبولة	0.608	1.81	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

**التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) الذي يبين آراء أفراد العينة فيما يتعلق بمحور الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام 1.81 بانحراف معياري قدره 0.608 وبتقدير مقبولة، وأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.00، 1.88) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.493، 0.928) بتقدير مقبولة في أغلب العبارات حيث:

**حصلت العبارة رقم (11):** العمال لهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف معياري قدره 0.928 بتقدير جيدة.

**ثم تليها العبارة (09):** العلاقة بين المديرية والمديريات الأخرى المحلية والجهوية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.87 وانحراف معياري قدره 0.857 بتقدير جيدة.

**حصلت العبارة رقم (01):** ما هو طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.18 وانحراف معياري قدره 0.512 بتقدير مقبولة.

**إلى غاية العبارة رقم (16):** طريقة الاتصالات الصاعدة أو النازلة داخل المنظمة ودورها في تحقيق وتحسين الأداء لتحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.00 وانحراف معياري قدره 0.512 بتقدير ضعيفة.

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

وتنص الفرضية على "تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية"، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة وكذا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة وذلك بعرض كل محور على حدا.

بالنسبة للمحور الثالث: اتجاهات آراء أفراد العينة حول معوقات الاتصال التنظيمي.

الجدول رقم (06): اتجاهات آراء أفراد العينة حول معوقات الاتصال التنظيمي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
دائما	0.493	1.35	3	9	5	للاتصال التنظيمي دور في تطوير الأداء
			17.6	52.9	29.4	
أحيانا	0.670	2.06	00	6	11	الاتصال التنظيمي يعتمد على الآليات الحديثة داخل الإدارة
			00	35.3	64.7	
دائما	0.795	1.59	3	4	10	المورد البشري هو من يساهم في تطوير الاتصال التنظيمي
			17.6	23.5	58.8	
دائما	0.618	1.41	1	5	11	الاتصال التنظيمي يطور من كفاءة الأداء
			5.9	29.4	64.7	
دائما	0.624	1.47	1	6	10	الاتصال التنظيمي يؤثر في منظومة الإدارة
			5.9	35.3	58.8	
دائما	0.702	1.65	2	7	8	المورد البشري هو الذي يتسبب في إعاقة الاتصال التنظيمي
			11.8	41.2	47.1	
أحيانا	0.786	1.65	3	5	9	البيئة الإدارية هي من تتسبب في إعاقة الاتصال التنظيمي
			17.6	29.4	52.9	
أبدا	0.697	1.88	5	5	7	يعرف نظام الإدارة من خلال معرفة مدى نجاح اتصالها التنظيمي
			29.4	29.4	41.2	
أبدا	0.857	1.86	2	7	8	انفراد المسؤول في اتخاذ القرار يؤثر على الاتصال التنظيمي
			11.8	41.2	47.1	

دائما	0.702	1.65	1	9	7	قلة الاجتماعات والتواصل بين المسؤول والموظفين تؤثر على الاتصال التنظيمي
			5.9	52.9	41.2	
دائما	0.606	1.65	00	4	13	قلة استخدام وسائل الإلكترونية لها دور في إعاقه الاتصال التنظيمي
			00	23.5	76.5	
أبدا	0.437	1.22	2	4	11	قلة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي يؤدي الى إعاقه الاتصال التنظيمي
			11.8	23.5	64.7	
أحيانا	0.437	1.24	1	6	10	عدم توفر سجلات تدوين البريد الصادر والوارد تعيق الاتصال التنظيمي
			5.9	35.3	58.8	
دائما	0.717	1.44	1	3	13	قلة استخدام وسائل النقل تؤدي الى إعاقه الاتصال التنظيمي
			5.9	17.6	76.5	
دائما	0.624	1.47	2	7	8	التهاون في المحافظة على أرشيف المنظمة
			11.8	41.2	47.1	
دائما	0.881	1.29	7	9	7	القلة من تطوير وسائل الاتصال من حين لأخر يؤدي الى إعاقه الاتصال التنظيمي
			5.9	52.9	41.2	
دائما	0.588	1.88	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين آراء أفراد العينة فيما يتعلق بمحور الاتصال التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام 1.88 بانحراف معياري قدره 0.588 وبتقدير نعم، وأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.22، 2.06) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.437، 0.881) بتقدير دائما في أغلب العبارات حيث:

حصلت العبارة رقم (02): الاتصال التنظيمي يعتمد على الآليات الحديثة داخل الإدارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.06 وانحراف معياري قدرة 0.670 بتقدير دائما.

ثم تليها العبارة (08): يعرف نظام الإدارة من خلال معرفة مدى نجاح اتصالها التنظيمي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.88 وانحراف معياري قدره 0.697 بتقدير دائما.

حصلت العبارة رقم (13): قلة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي يؤدي الى إعاقة الاتصال التنظيمي على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.24 وانحراف معياري قدره 0.37 بتقدير أحيانا.

إلى غاية العبارة رقم (12): عدم توفر سجلات تدوين البريد الصادر والوارد تعيق الاتصال التنظيمي لتحتمل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.22 وانحراف معياري قدره 0.437 بتقدير لا.

## 2. عرض وتحليل نتائج .

الفرضية الأولى: تساهم عملية الاتصال على تدعيم قدرات وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العينة n	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الاتصال	1.608	0.143	17	-0.365	0.150	غير دال
الأداء الوظيفي	1.526	0.300				

من نتائج الجدول رقم (07) نجد أن قيمة الدلالة  $\text{sig}=0.150$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني لا

توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين "الاتصال" و "الأداء الوظيفي"

وبالعودة الى قيمة معامل الارتباط بيرسون نجدها قد بلغت -0.36 وهي قيمة سالبة مما يعني وجود ارتباط

عكسي متوسط بين الاتصال والأداء الوظيفي.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة أساسا في: "ما هو دور الاتصال في تحقيق الأداء الوظيفي؟"، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من المبحوثين، وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغ البيانات في برنامج الجداول EXCEL لسنة 2007، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والاستعانة أيضا بالأساليب الإحصائية مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التوزيع التكراري، النسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض النتائج واختبار الفرضيات، توصلنا إلى جملة من النتائج ساهمت بشكل كبير في اختبار فرضيات الدراسة، وتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=5\%$ ) للاتصال في تحقيق الأداء الوظيفي للإدارة محل الدراسة.

# الفصل الخامس:

مناقشة النتائج

وتفسيرها

تمهيد:

بعد تطرقنا الى منهجية البحث والإجراءات الميدانية التي تناولنا فيها الدراسة الاستطلاعية والعديد من العناصر وبعدها في فصلنا الرابع قمنا بعرض نتائج البحث ثم مناقشة النتائج ونقوم بمقارنة نتائجنا مع نتائج الدراسات السابقة والاستشهاد بأقوال الباحثين .

## 1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان الذي وزع على عمال مديرية الشباب والرياضة وجمعها وتحليلها إحصائياً حيث وجدنا النتائج التالية :

الفرضية الجزئية الأولى: تساهم عملية الاتصال في تدعيم قدرات وكفاءات الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن القيمة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والأداء الوظيفي وبالعودة الى قيمة معامل الارتباط بيرسون نجد أنها قد بلغت  $-0.36$  وهي قيمة سالبة مما يعني وجود ارتباط عكسي متوسط بين الاتصال والأداء الوظيفي. وعليه نرفض فرض البحث ونقبل الفرض الصفري الذي يقول لا تساهم عملية الاتصال على تدعيم قدرات وكفاء الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية. هذا ما يتوافق مع:

- دراسة : بلعوثي محمد، س 2018 بعنوان : الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ، حيث توصلت الى:
  - التأكيد على نقص الحوار بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة
  - عدم التوازن بين الاتصال العمودي و الأفقي
  - هناك علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي وتحسين الأداء
- دراسة : ياسمينه بودوييرة ومريم بوزردوم، س 2016 بعنوان : الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، حيث توصلت الى:
  - إن للاتصال الداخلي أهمية بالغة في ورشة الخبز الصحي
  - إن المؤسسات تشجع قنوات الاتصال الرسمي و الغير رسمي بصفة نسبية

في المحور الأول من الاستبيان حاولنا ابراز أهمية و الدور الذي تلعبه عملية الاتصال وكيف أثرت هذه العملية في الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية حيث وجدنا انه يتفق أفراد العينة على أن المشرفون يعاملوهم معاملة حسنة وبعدالة وأن الرئيس يشركهم في المواضيع التي تخص العمال، كما وجود بعض الصعوبات في مقابلة الرئيس ويقر على انهم لهم القدرة على اتخاذ القرارات و التدابير التي تواجههم بمفردهم دون إشراك الرئيس بالإضافة الى أن المديرية تسمح لهم وتسهل لهم عملية الاتصال من خلال استخدام تكنولوجيا، كما إن لهم العديد من الحوافز التي تساهم في تحقيق الاتصال الفعال لخدمة المنظمة، وتحقيق الاتصال الفعال والعادل كما أن لهم العديد من المواقع الخاصة التي تمكنهم من الاتصال وتسهيل نشاطاتهم.

الفرضية الجزئية الثانية : معوقات الاتصال التنظيمي لديها تأثير على فاعلية الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية :

في المحور الثاني حاولنا ابراز مدى تأثير معوقات الاتصال التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي للعمال حيث وجدنا انه يتفق أغلب الموظفين أن علاقتهم مع الرئيس جيدة وكذا مع الزملاء داخل المؤسسة، كما أن طبيعة المراسلات والاتصالات الرسمية مقبولة نوعا ما، يمكنهم من التواصل الجيد كما أن طريقة الرئيس في التعامل مع العمال جيدة تكسر حاجز الرسمية بينهم وتخص مديرية بعلاقة جيدة مع المديرية ذات العلاقة وتشجع على استخدام جميع أشكال التنفيع لمبادئ الإدارة حيث العلاقات الخارجية جيدة وان الاتصال التنظيمي يطور من كفاءة أداء المنظمة والعمال، حيث أن البنية الإدارية غير متطورة تتسبب في إعاقة الاتصال وتسيير شؤون المنظمة كما أن متهاونة في حفظ الأرشيف والمؤسسة تعاني من قلة الاجتماعات يؤثر على تواصل بين الموظفين.

### الربط بالجانب النظري:

ونربط هذه المعطيات بجانبنا النظري من خلال معوقات الاتصال الداخلي نجد أن المعوقات المتعلقة بخصائص وسائل الاتصال : بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد ، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة وعوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي ، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي . ( كرماس، 2020، ص 31 ).

وهذه المعوقات تجعل عملية الاتصال لا تساهم على تدعيم قدرات وكفاءة الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية . هذا ما يتوافق مع دراسة كل من :

- ياسمينه بودوييرة ومريم بوزردوم ، س 2016 بعنوان : الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ومن أبرز نتائجها :

○ تواجه مؤسسات الخبز الصحي صعوبات و عراقيل تحد من فاعلية الاتصال

- بلغوثي محمد ، س 2018 بعنوان : الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ومن النتائج المتوافقة ما يلي :

○ يساهم الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الإدارية التي تواجه الموظفين المؤسسة

○ هناك علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي وتحسين الأداء

○ التأكيد على نقص الحوار بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة

° عدم التوازن بين الاتصال العمودي و الأفقي

° عدم الاهتمام الكافي من المسؤولين بتكنولوجيا الاتصال الحديثة

° عملية مشاركة الاتصال متوسطة

الربط بالجانب النظري:

في دراستنا النظرية في وخصيصا في عنصر عملية الاتصال ألا وهو بيئة الاتصال وجدنا أن المشكلة الأساسية في عملية الاتصالات هو ضمان الفهم المشترك للرسالة بين طرفي الاتصال والإدارة الحديثة تختم بأن يلعب المدير أدواراً مثل الاتصالات بالجهات الخارجية ويمثل المنظمة رسمياً، ويجمع ويحلل المعلومات بالإضافة إلى وظائفه التقليدية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة ، فهو ينفق جزءاً كبيراً من وقته في الاتصال ، والمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويفرزها ويوبها ويحللها ويوفرها وينشرها بطريقة تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة ( نشوان ، 2004 ) . ( بني حمدان ، 2014 ، ص 37 ) وهذا يعني إن لم نضمن الفهم المشترك للرسالة بين طرفي الاتصال يصبح الاتصال يعيق أداء العامل .

## 2. نتائج الدراسة:

بعد جمعنا للبيانات وتحليلها إحصائيا واختبار كل الفروض ومناقشتها وتفسيرها ومقارنتها لنتائج الدراسات السابقة تمكنا أن نلخص النتائج كالتالي :

- الفرضية الجزئية الأولى: والتي تم صياغتها كما يلي : تساهم عملية الاتصال على تدعيم قدرات وكفاءات الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية: لم تتحقق جزئيا وذلك بعد معالجتها إحصائيا وفق البيانات التي تم استخراجها من الاستبيان.
  - الفرضية الجزئية الثانية: والتي تم صياغتها كما يلي : معوقات الاتصال التنظيمي لديها تأثير على فاعلية الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية تحققت الفرضية وتلك بعد معالجة النتائج المتحصل عليها من الاستبيان وكذا مقارنتها مع الدراسات السابقة .
- \*وعلى مجرى هذه النتائج نرى أن الفرضية العامة والتي تتمثل في : يساهم الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية، لم تتحقق جزئيا بسبب الظروف التي تعيق مجريات الاتصال داخل الإدارة الرياضية .

## 3. الاستنتاجات:

أن الاتصال الفعال في الإدارة الرياضية له دور في تطوير الأداء الوظيفي وذلك لأنه قلة الاتصال في الإدارة تؤثر في إعاقه تطوير أداء العامل والموظف الإدارة ولكن من خلال بحثنا هذا وجدنا أنه الاتصال والأداء الوظيفي في علاقة عكسية وهذا تبين لنا من خلال ان المكان الذي أجرينا فيه دراستنا الا وهي مديرية الشباب والرياضة بحكم انها إدارة جديدة النشأة لاتزال لديها عدة منعرجات لتطوير الأداء الوظيفي من خلال الاتصال كالاقتدار لبعض الوسائل الاتصالية مما يؤدي إلى إعاقه الاتصال في تطوير الاداء ومن هنا يجب على الموظفين عامة والمسؤولين خاصة الاهتمام وإعادة النظر في هذا الجانب لأنه هو من يساهم في تطوير الاداء. إذا كان اتصال مبسط وهذا يساهم، وقد يكون الموظف لديه إمكانيات وكفاءة في العمل لكن إذا وجد إعاقه في التواصل مع الموظفين قد يجعله لا يستطيع تطبيق وإيصال أفكاره العملية على أكمل وجه .

## الخلاصة العامة

على ضوء ما سلف ذكره نستخلص أن الاتصال الفعال والأداء الوظيفي في علاقة عكسية متوسطة من خلال دراستنا ولكن هذا لا يعني انه الاتصال في كافة الادارات له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي بالعكس ، لذلك يجب أن يلقي الاتصال اهتمام كبير من القائمين عليه من المدير الى الموظف أقل درجة، ومن كل من يتعاملون به داخل الإدارة أو خارجها نظرا الأهمية البالغة، فالاتصال إذا وجد الاهتمام به يجعل العامل أو الموظف يجد سهولة في إيصال معلوماته وأفكاره واستلام معلومات وأفكار الغير بأريحية وكذلك يجب النظر فيه من الجانب العصري أي تطويره مع تطور المعلوماتية وتحديثه لكي يجعل الإدارات تتعامل مع موظفيها براحة وثقافة اتصالية حديثة، وفي الأخير من دراستنا الميدانية تجد أنه تلقى اهتمام من طرف الموظفين نظرا لتأثيره داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المغير على الرغم من قلة عدد موظفيها وأنها فتحت أبوابها حديثا.

وفي الأخير لا نستطيع الجزم بان الاتصال له دور في تطوير الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية وإذا كان الاتصال يساهم في تطوير الأداء فنستطيع القول انه يساهم فيه نسبيا لا اطلاقا . من خلال دراستنا .

## اقتراحات وتوصيات :

- يجب على الإدارة استغلال الاتصال في المجال المناسب.
- مسؤولي المؤسسات والإدارات يجب عليهم التطوير من الاتصال للوصول للهدف المرغوب فيه.
- التطوير الأداء الوظيفي من خلال الاتصال يجب معرفة كيفية التعامل به - تفادي الأشياء السلبية التي تعيق الاتصال التنظيمي.
- توعية العاملين في كل فترة الاشتغال الأمثل لوسائل الاتصال.
- التعلم من المشاكل التي تعيق الاتصال لتفاديها مستقبلا.
- العمل بالاتصال الذي يناسب مستويات كافة العمال.



**قائمة  
المصادر  
والمراجع**

المأخوذ من الكتب:

1. بدوي، عصام، (2001). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة. القاهرة: دار الفكر العربي .
2. بني حمدان ، صفاء نواف ، (2014)، مهارات الاتصال في الإدارة التربوية . ط1 ، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
3. التيجاني، مدثر حماد الشيخ، (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة .
4. قاسمي، ناصر، (2016). الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية . ط2 ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون .
5. نجم ، أحمد حافظ، (2007). مبادئ الإدارة العامة. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

المأخوذ من المذكرات:

1. بختي ميمونة ، 2017/2016. أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية ، مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم
2. بطاهر بن ذهبية ، قدور فاطمة الزهراء ، 2019 / 18. تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الثقافية ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال تنظيمي ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم .
3. بلغوثي ، محمد ، (2019/ 2018). الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم.
4. بن أحمد حمزة ، 20 بن يحي سيد علي ، 2020/19. دور الاتصال الداخلي في الإقامات الجامعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الصحافة الإلكترونية ، قسم علوم الإعلام والاتصال
5. بن شوية أشواق ، 2018/2017. الاتصال ودوره في نجاح العمل الإداري الرياضي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،
6. بوحبيبة شافية ، يحيايوي لمياء ، 2017/2016. التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسي ، تخصص إدارة الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم سياسية ، جامعة محمد الصديق ، بن يحي ، جيجل .
7. بوديرة ، ياسمينة وبوزردوم ، مريم ، (2017 / 2016)، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل.
8. حساني ، نسرین أمينة ، (2019/2020) ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال تنظيمي ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم .

9. حسونة مريم ، قرنيط آسيا ، 2017/2016. الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،
10. سعدي زينب ، 2020/2019. الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم .
11. شافو خالد نجم الدين ، مياطة بوبكر ، 2020/2019. العوامل الاجتماعية المؤثرة على الأداء الوظيفي للمعلم ، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ،
12. غوبال ليلي ، 2019/2018 مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز الصورة الذهنية المؤسسة الخدمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ،
13. قبيلي وليد محمد مداحي أمين ، ، 2018/2017. أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج ، البويرة ،
14. فلاقي طارق ، 2020/2019 انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة آكلي محمد أولحاج ، البويرة ،
15. كرماس فاطمة ، 2020/2019. دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة ، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ،
16. لعور عبد الجليل ، 2017/ 2016.الاتصال ودوره بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة .

ملاحق

الملحق (1):

الاستبيان

## الاستبيان في صورته الأولية

- لدينا في أسئلة الاستبيان التالية محورين المحور الأول يخص الاتصال أما المحور الثاني فهو يتمحور حول الأداء الوظيفي

لا	نعم	المحور الأول: الاتصال
		1_ هل يعامل المشرفون مرؤوسيههم بعدالة
		2_ الرئيس يتصل بالعمال من أجل المشاركة في موضوع يخص العمل
		3_ هل أنت راض عن أدائك الوظيفي داخل المنظمة
		4_ تواجه صعوبات عند الاتصال لمقابلة الرئيس
		هل لديك القدرة على اتخاذ التدابير وتوجيه مرؤوسيك
		6_ العمال لهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات
		7_ هل سبق وأن قدمت لكم ملاحظات وتظلمات وشكاوى من طرف المستخدمين
		8_ توجد مجلة دورية خاصة بالمديرية.
		9_ هل لديكم شبكة داخلية الاتصالات الإعلامية
		10_ المجلة الدورية إن وجدت هل هي مجانية
		11_ هل ترى شبكة الاتصالات الإعلامية تسهل عملية الاتصال
		12_ هناك اتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام (الجرائد, الوسائل المرئية)
		13_ هل لديكم مواقع خاصة بالمديرية على الانترنت
		14_ هل هناك اتصالات مع شركات اجنبية
		15_ هل للاتصال دور فعال في نجاح المنظمات
		16_ حجم المنظمة له تأثير على عملية الاتصال
		17_ لإدارة الوقت أثر على الصعوبات التي تواجه أي نظام اتصالات
		18_ تعدد المستويات الإدارية وزيادة المسؤوليات الإدارية يكون عقبات أمام نجاح الإتصالات في المنظمة
		19_ هل هناك دورات تكوينية تعليمية على مستوى المنظمة
		20_ للإتصال دور في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنشأة
		21_ الإتصال العادل يحقق الرضى الوظيفي في المنشأة
		22_ هل للتكنولوجيا الإتصال دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة
		23_ الإتصال الداخلي له دور في تحسين أداء العنصر البشري
		24_ الإتصال الفعال يعمل على تطوير الأداء المهني العاملين.
		25_ التحفيزات المادية أو المعنوية تساهم في تحقيق الاتصال الفعال

ضعيفة	مقبولة (متوسطة)	جيدة	المحور الثاني : الأداء الوظيفي:
			1_ ماهي طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؟
			2_ ماهي طبيعة العلاقة مع الزملاء؟
			3_ طريقة تقديم التقارير والشكاوي
			4_ إيصال التوجيهات والتعليقات الخاصة بالمهام والادوار الخاصة بالتنظيم وتخطيط المهنة للعمال
			5_ طبيعة العلاقة بينك وبين العمال.
			6_ طبيعة إستعمال المذكرات والمراسلات عن الاتصالات الرسمية والمباشرة
			7_ الوسيلة المستخدمة لتبليغ العمال بحضور الإجتماعات والمحاضرات
			8_ الطريقة التي يقوم بها الرئيس في تقديم العامل المجلس التأديبي.
			9_ ماهي علاقة المصالح ببعضها البعض داخل المنشأة الواحدة
			10_ العلاقة بين المديرية والمديريات الاخرى المحلية والجهوية.
			11_ الرابطة بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي
			12_ دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي العمال.
			13_ الاتصال له طريق في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية العمال ونتاجيتهم
			14_ دور العلاقات العامة في تحسين الاتصال داخل المنظمة
			15_ طرق سرعة وكفاءة وفاعلية إرسال وإستقبال المعلومات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
			16_ العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء والوظيفي.
			17_ طريقة الاتصالات الصاعدة أو النازلة داخل المنظمة ودورها في تحقيق الرضى الوظيفي وتحسين الاداء.
			18_ التفاعل الإنساني والعلاقات الإجتماعية والتنظيمية وتقوية روح الجماعة وتوحيد الأهداف.
			19_ العلاقات الخارجية في توجيهات وإستقبال الوافدين والزوار.
			20_ جودة الشبكات الإلكترونية المخصصة للإتصالات.
			21_ طريقة التعريف أو إيصال المعلومات الخاصة بالمنشأة في إطار المحلات التحسيسية.

أحيانا	لا	نعم	المحور الثالث معوقات الاتصال التنظيمي
			1. للاتصال التنظيمي دور في تطوير الأداء
			2. الاتصال التنظيمي يعتمد على الآليات الحديثة داخل الإدارة
			3. المورد البشري هو من يساهم في تطوير الاتصال التنظيمي
			4. الاتصال التنظيمي يطور من كفاءة الأداء
			5. الاتصال التنظيمي يؤثر في منظومة الإدارة
			6. المورد البشري هو الذي يتسبب في إعاقة الاتصال التنظيمي
			7. البيئة الإدارية هي من تتسبب في إعاقة الاتصال التنظيمي
			8. يعرف نظام الإدارة من خلال معرفة مدى نجاح اتصالها التنظيمي
			9. افراد المسؤول في اتخاذ القرارات
			10. قلة الاجتماعات والتواصل بين المسؤول والموظفين
			11. قلة الوسائل الإلكترونية لها دور في إعاقة الاتصال التنظيمي
			12. قلة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي
			13. تؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي
			14. عدم توفر سجلات تدوين البريد الصادر والوارد
			15. قلة استخدام وسائل النقل تؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي
			16. التهاون في المحافظة على أرشيف المنظمة
			17. القلة من تطوير وسائل الإتصال من حين لآخر يؤدي الى إعاقة الاتصال التنظيمي

## الاستبيان في صورته النهائية

- لدينا في اسئلة الاستبيان التالية والتي تتكون من ثلاثة محاور المحور الاول يخص الاتصال أما المحور الثاني فهو يدور حول الأداء الوظيفي اما المحور الثالث فهو يختص بمعوقات الاتصال التنظيمي

### المحور الاول: الاتصال

وتكون الإجابة على الأسئلة التالية: دائما او أحيانا او أبدا

الرقم	الأسئلة	دائما	أحيانا	أبدا
01	هل يعامل المشرفون مرؤوسيههم بعدالة			
02	الرئيس يتصل بالعمال من أجل المشاركة في موضوع يخص العمل			
03	هل أنت راض عن أدائك الوظيفي داخل المنظمة			
04	تواجه صعوبات عند الاتصال لمقابلة الرئيس			
05	هل لديك القدرة على اتخاذ التدابير وتوجيه مرؤوسيك			
06	العمال لهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات			
07	هل سبق وأن قدمت لكم ملاحظات وتظلمات وشكاوى من طرف المستخدمين			
08	هل لديكم شبكة داخلية الاتصالات الإعلامية			
09	هل ترى شبكة الاتصالات الإعلامية تسهل عملية الاتصال			
10	هناك اتصالات وتعاملات مع وسائل الاعلام (الجرائد, والوسائل المرئية)			
11	هل لديكم مواقع خاصة بالمديرية على الانترنت			
12	هل هناك اتصالات مع شركات اجنبية			
13	هل للاتصال دور فعال في نجاح المنظمات			
14	حجم المنظمة له تأثير على عملية الاتصال			
15	تعدد المستويات الإدارية وزيادة المسؤوليات الإدارية يكون عقبات أمام نجاح الاتصالات في المنظمة			
16	الاتصال العادل يحقق الرضى الوظيفي في المنشأة			
17	هل للتكنولوجيا الاتصال دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة			
18	الاتصال الداخلي له دور في تحسين أداء العنصر البشري			
19	الاتصال الفعال يعمل على تطوير الأداء المهني العاملين			
20	التحفيزات المادية أو المعنوية تساهم في تحقيق الاتصال الفعال			

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

وتكون الإجابة على الأسئلة التالية بثلاث. خيارات وهي

1\_ جيدة 2\_ مقبولة (متوسطة) 3\_ ضعيفة

الرقم	الأسئلة	جيدة	مقبولة (متوسطة)	ضعيفة
01	ماهي طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؟			
02	ماهي طبيعة العلاقة مع الزملاء؟			
03	طريقة تقديم التقارير والشكاوى			
04	إيصال التوجيهات والتعليقات الخاصة بالمهام والادوار الخاصة بالتنظيم وتخطيط المهنة للعمال			
05	طبيعة العلاقة بينك وبين العمال			
06	طبيعة استعمال المذكرات والمراسلات عن الاتصالات الرسمية والمباشرة			
07	الوسيلة المستخدمة لتبليغ العمال بحضور الاجتماعات والمحاضرات			
08	الطريقة التي يقوم بها الرئيس في تقديم العامل المجلس التأديبي			
09	ماهي علاقة المصالح ببعضها البعض داخل المنشأة الواحدة			
10	العلاقة بين المديرية والمديريات الاخرى المحلية والجهوية			
11	العلاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية			
12	دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي العمال			
13	الاتصال له طريق في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية العمال ونتاجيتهم			
14	طرق كفاءة وفاعلية تبادل المعلومات تساهم في تحسين الأداء الوظيفي			
15	العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء والوظيفي			
16	طريقة الاتصالات الصاعدة أو النازلة داخل المنظمة ودورها في تحقيق وتحسين الأداء			
17	العلاقات الخارجية في توجيهات واستقبال الوافدين والزوار			
18	جودة الشبكات الإلكترونية المخصصة للاتصالات			
19	طريقة التعريف أو إيصال المعلومات الخاصة بالمنشأة في إطار الحملات التحسيسية			

## المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي

وتكون الإجابة على الأسئلة التالية بثلاث. خيارات وهي

نعم لا أو أحيانا

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	أحيانا
01	للاتصال التنظيمي دور في تطوير الأداء			
02	الاتصال التنظيمي يعتمد على الآليات الحديثة داخل الإدارة			
03	المورد البشري هو من يساهم في تطوير الاتصال التنظيمي			
04	الاتصال التنظيمي يطور من كفاءة الأداء			
05	الاتصال التنظيمي يؤثر في منظومة الإدارة			
06	المورد البشري هو الذي يتسبب في إعاقة الاتصال التنظيمي			
07	البيئة الإدارية هي من تتسبب في إعاقة الاتصال التنظيمي			
08	يعرف نظام الإدارة من خلال معرفة مدى نجاح اتصالها التنظيمي			
09	انفراد المسؤول في اتخاذ القرارات يؤثر على الاتصال التنظيمي			
10	قلة الاجتماعات والتواصل بين المسؤول والموظفين تؤثر على الاتصال التنظيمي			
11	قلة استخدام الوسائل الالكترونية لها دور في إعاقة الاتصال التنظيمي			
12	قلة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي تؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي			
13	عدم توفر سجلات تدوين البريد الصادر والوارد تعيق الاتصال التنظيمي			
14	قلة استخدام وسائل النقل تؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي			
15	التهاون في المحافظة على ارشيف المنظمة			
16	القلة من تطوير وسائل الاتصال من حين لآخر يؤدي الى إعاقة الاتصال التنظيمي			

الملحق (2):

تصريح القيام  
بالزيارة

المديرية المنتدبة للشباب والرياضة بالمغير  
أبي سعيد الوارد  
الرقم 889 التاريخ 21 فيفري 2022



قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

الرقم 889 تاريخ 21 فيفري 2022

إلى السيد مدير الشباب والرياضة بالمغير

### الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (ة):

1. .....  
2. كجول عبد الحليم

المنتمي لقسمنا، مستوى ..... تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية،  
وذلك بالفترة: من 29 ..... إلى 07 جويلي 2022

لأجل اتمام إنجاز مذكرة التخرج في شقها التطبيقي و الموسومت ب:

دور الشباب الفعال في تحقيق تطوير الأداء الرياضي  
الطلاب الرياضية

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

بسكرة في: 16 فيفري 2022

رئيس القسم:

جامعة محمد خيضر بسكرة  
رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
2022 فيفري 16  
أبو جهالي مرابط

موافقة الهيئة المستقبلية:

مدير الشباب والرياضة

أبراهيم سعيدي



الملحق رقم (03)

صدق

المحكّمين

## صدق المحكمين:

لقد تم دراسة الاستبيان من طرف المشرف د : صواش عيسى من صورته الأولية وهو الذي اعطى الأمر بتصحيحه وبعدها تم قبوله من طرفه في صورته النهائية

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور الإتصال الفعال في تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.  
تهدف دراستنا الى : معرفة دور الإتصال الفعال في تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.  
الغرض من الدراسة : للاتصال دور فعال في تحقيق تطوير الاداء الوظيفي بالإدارة الرياضية.  
العينة : 22 من مديرية الشباب والرياضة .

كيفية اختيارها : تم اعتماد طريقة العينة العشوائية في اختيارهم

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الاداة المستخدمة : الاستبيان

أهم الاستنتاجات : يتفق أغلب الموظفين أن علاقتهم مع الرئيس جيدة وكذا مع الزملاء داخل المؤسسة، كما أن طبيعة المراسلات والاتصالات الرسمية مقبولة نوعا ما، يمكنهم من التواصل الجيد كما أن طريقة الرئيس في التعامل مع العمال جيدة تكسر حاجز الرسمية بينهم وتخص مديرية بعلاقة جيدة مع المديرات ذات العلاقة وتشجع على استخدام جميع أشكال التفعيل مبادئ الإدارة حيث العلاقات الخارجية جيدة.

## أهم الاقتراحات :

- يجب على الإدارة استغلال الاتصال في المجال المناسب.
- مسؤولي المؤسسات والإدارات يجب عليهم التطوير من الاتصال للوصول للهدف المرغوب فيه.
- لتطوير الأداء الوظيفي من خلال الاتصال يجب معرفة كيفية التعامل به.
- تفادي الأشياء السلبية التي تعيق الاتصال التنظيمي.
- توعية العاملين في كل فترة للاشتغال الأمثل لوسائل الاتصال .

الكلمات المفتاحية : الاتصال، الإدارة، الرياضة، الاتصال الإداري.

## **Study summary**

**Study title:** The role of effective communication in developing the job performance of sports management

**Our study aims at:** Knowing the role of effective communication in developing the functional performance of sports management

**The purpose of the study:** Communication has an effective role in achieving job performance development in sports management.

**Sample:** 22 from the Directorate of Youth and Sports

**How to choose it:** The method of random sampling was adopted in their selection

**The method used:** the descriptive method

**The tool used:** the questionnaire

**The most important conclusions:** Most of the employees agree that their relationship with the boss is good as well as with colleagues within the institution, and the nature of official correspondence and communications is somewhat acceptable, enabling them to communicate well, and the boss's method of communicating with workers is good, it breaks the official barrier between them and belongs to a directorate with a good relationship with the directorates Relevant and encourages the use of all forms of activation principles of management where external relations are good.

### **Most important suggestions:**

The management should use communication in the appropriate field

Officials of institutions and departments must develop from communication to reach the desired goal

To develop job performance through communication, one must know how to deal with it

Avoiding negative things that hinder organizational communication

Awareness of workers in each period to make the best use of the means of communication

**Keywords:** communication, management, sports, administrative communication, administrative.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور الاتصال الفعال في تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.  
تهدف دراستنا الى : معرفة دور الاتصال الفعال في تطوير الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.  
الغرض من الدراسة : للاتصال دور فعال في تحقيق تطوير الأداء الوظيفي بالإدارة الرياضية.  
العينة : 22 من مديرية الشباب والرياضة .

كيفية اختيارها : تم اعتماد طريقة العينة العشوائية في اختيارهم.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

الأداة المستخدمة : الاستبيان.

أهم الاستنتاجات : يتفق أغلب الموظفين أن علاقتهم مع الرئيس جيدة وكذا مع الزملاء داخل المؤسسة، كما أن طبيعة المراسلات والاتصالات الرسمية مقبولة نوعا ما، يمكنهم من التواصل الجيد كما أن طريقة الرئيس في التعامل مع العمال جيدة تكسر حاجز الرسمية بينهم وتخص مديرية بعلاقة جيدة مع المديرات ذات العلاقة وتشجع على استخدام جميع أشكال التفعيل مبادئ الإدارة حيث العلاقات الخارجية جيدة.

## أهم الاقتراحات :

- يجب على الإدارة استغلال الاتصال في المجال المناسب.
- مسؤولي المؤسسات والإدارات يجب عليهم التطوير من الاتصال للوصول للهدف المرغوب فيه.
- لتطوير الأداء الوظيفي من خلال الاتصال يجب معرفة كيفية التعامل به.
- تفادي الأشياء السلبية التي تعيق الاتصال التنظيمي.
- توعية العاملين في كل فترة للاشتغال الأمثل لوسائل الاتصال .

الكلمات المفتاحية : الاتصال، الإدارة، الرياضة، الاتصال الإداري.