

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع :

دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة

الإعلامية

- دراسة ميدانية في إذاعة الجزائر بالأغواط -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

إشراف الأستاذ الدكتور:

- د . امحمد دلاسي

إعداد الطالبتين :

- بن العربي مريم

- دصعة منال

السنة الجامعية 2022/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la  
recherche scientifique  
Université Amar Thelji Laghouat  
Faculté des sciences sociales  
Département de sociologie et démographie  
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثلجي بالأغواط  
كلية العلوم الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
اللجنة العلمية

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) : .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 119980064089040001 الصادرة بتاريخ

: ..... عن دائرة : .....

رقم التسجيل : 1818990017711

التخصص : .....

عنوان مذكرة نهاية الدراسة : دور ال...  
الرسم على الإذاعة القرآنية لأهل المؤسسات  
الإعلامية

أصرح بشرفي أنني قمت بإنجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه  
بجهدِي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل  
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما  
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي  
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في : .....

توقيع الطالب (ة) :



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438



# شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على

رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين .

الحمد لله الذي أماننا على إكمال هذه المذكرة وإخراجها الى حيز

الوجود ولا يسعنا الا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ

الدكتور / احمد دلاسي الذي شرفنا بإشرافه على هذه المذكرة

و ملاحظاته و توجيهاته المستمرة والقيمة والتي لولاها ما خرج

هذا الجهد المتواضع الى حيز الوجود

كما نتقدم بجزيل الشكر الى

الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة على جهدهم الكبير

جزاهم الله خير الجزاء .

# إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و من وفى انا بعد:

اهدي ثمرة جسدي المتواضع

الى من رعتني بدعواتها ودعمها في كل خطوة من خطوات الحياة،

الى من حملتني وهنا على وهنا ،

الى من عمرتني بحبا وحناها ؛

الى من انازله دربي وطواتها ، الى من ربتني على حب العلم ؛

الى من كانه رمزا للطاء ، الى اتملى ما في هذا الوجود امي الغالية اطلال الله في عمرها .

الى رمز التضحية و مثال الصمود ، الى ابي العزيز اطلال الله في عمره

والى موظفي اذاعة الانحواط خاصة بالذکر:

سعاد ملالبة

الى من حملنا في رحو واحد وقاسمونني اطي الذكريات :

اخوتي : مروان - أيمن - جمال

والى الذين ساعدوني كثيرا في هذا البحث سواءا من بعيد او من قريب .

بن العربي: مريم

# إهداء

الحمد لله الذي اماننا بالعلم وزييننا بالعلمواكرمنا باتقوى اهدي عملي  
المتواضع إلى والدي العزيز أطال الله في عمره وورثه الصحة والعافية وأحسن  
عمله إلى صاحبة القلب الصابر العنون إلى من أنارت لي بدعائها حياتي  
والدتي العزيزة أطال الله في عمرها وأحسن عملها، اليمن اكن لهم صدق الحب  
والحنان من يعطونني ابتسامة الحياة عائلتي اخوتي حفظهم الله مريّة - خديجة -  
العربي - يعقوب - عبد الرحمان

إلى كل زميلاتي وخاصة سميرة الحاج عيسى - اميرة فتوس - الولهي فطيمة

والى موظفي اذاعة الانواط خاصة بالذكر:

سعاد هلالية

والى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة وكل من كان له الفضل في هذا

العمل

منال دصحة....

## الملخص بالعربية:

يتمثل موضوع الدراسة التي تطرقنا إليها في دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية دراسة ميدانية لإذاعة الاغواط بالجزائر،ومن خلال تحليله توصلنا الى تساؤلات العامة منها والجزئية والتي تمثلت فيما يلي:  
التساؤل العام:

\_ كيف يؤثرالاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية "إذاعة الجزائر بالاغواط" ؟  
التساؤلات الجزئية:

\_ هل يتم استخدام الاتصال الرسمي في المؤسسة الإعلامية "إذاعة الجزائر بالأغواط"؟  
\_ ما هو واقع أداء الفرد داخل المؤسسة إذاعة الجزائر بالأغواط؟  
\_ هل تبادل المعلومات المختلفة بين العاملين يزيد من أداء الفرد؟  
وبعد جمع المعلومات النظرية والنزول الى الميدان لمؤسسة إذاعة الجزائر بالأغواط حيث كانت دراسة العينة على مجموعة من العمال داخل المؤسسة إذاعة الجزائر بالأغواط ،اعتمدنا في الدراسة على استمارة بالمقابلة كأداة لجمع المعلومات والذي احتوت على 18 سؤال وقمنا بمقابلة 8 عمال ، واستعنا أيضا بالملاحظة ، وبعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي حدد هذه العناصر توصلنا إلى النتائج التالية:  
\_ تعتمد إذاعة الجزائر بالأغواط على الاتصال الرسمي بين الموظفين، وبحكم طبيعة العمل في الإذاعة يتم الاتصال عن طريق الطلبات وكذا التقارير و الأوامر أن استدعى الأمر.  
\_ يتميز اداء الفرد داخل المؤسسة اذاعة الجزائر بالأغواط بالفاعلية قد تحققت نسبيا كون أن الاتصال الرسمي وحده لا يساهم في فاعلية أداء الفرد اذ يجب أن يكون هنالك اتصال غير رسمي بين الموظفين.  
\_ إن تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من أداء الفرد.

الكلمات المفتاحية : اتصال رسمي - أداء الفردي - اتصال المؤسسة - إذاعة الجزائر الأغواط

### **Arabic summary:**

The subject of the study that we have dealt with is the role of official communication on individual performance within the media organization, a field study of Radio Laghouat in Algeria, and through its analysis, we have reached general and partial questions, which are as follows:

General question:

\_ How does official communication affect individual performance within the media organization "Radio Algeria in Laghouat"?

Partial questions:

\_ Is official communication used in the media organization "Radio Algeria in Laghouat"?

\_ What is the reality of the individual's performance within the institution, Radio Algeria in Laghouat?

\_ Does the exchange of different information between workers increase the performance of the individual?

And after collecting theoretical information and going to the field for the Algerian Radio Corporation in Laghouat, where the sample study was on a group of workers within the Corporation, Radio Algeria in Laghouat, we relied in the study on an interview form as a tool for collecting information, which contained 18 questions and we interviewed 8 workers, and we also used observation, and after unloading Data, presentation, analysis, interpretation and discussion, depending on the methodology

My class that identified these elements came to the following conclusions:

\_ Radio Algeria in Laghouat relies on official communication between employees, and by virtue of the nature of work in the radio, communication is made through requests, as well as reports and orders if necessary.

\_ The performance of the individual within the institution, Radio Algeria in Laghouat, is characterized by effectiveness. It has been achieved relatively because the official communication alone does not contribute to the effectiveness of the individual's performance, as there must be informal communication between the employees.

\_The exchange of information between workers increases the performance of the individual.

**Keywords:** official communication – individual performance – institution communication –

Radio Algiers Laghouat

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر و الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الباب الأول الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة</b>	
4	اولا: اشكالية الدراسة
6	ثانيا: فرضيات الدراسة
7	ثالثا: اهداف الدراسة
7	رابعا: اسباب اختيار الموضوع
8	خامسا: اهمية الدراسة
8	سادسا: تحديد المفاهيم
14	سابعا: الدراسات السابقة
19	ثامنا: صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الاتصال الرسمي في المؤسسة</b>	
22	تمهيد
23	اولا: تعريف عملية الاتصال
24	ثانيا: عناصر عملية الاتصال
26	ثالثا: مفهوم الاتصال الرسمي
26	رابع: اهداف الاتصال الرسم
26	خامسا: انواع الاتصال الرسمي
29	سادسا: شبكات الاتصال الرسمي
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الاداء الفردي داخل المؤسسة</b>	
35	تمهيد

36	اولا: مفهوم الاداء الفردي
37	ثانيا: محددات الاداء الفردي
38	ثالثا: مكونات الاداء الفردي
39	رابعا: تقييم الاداء الفردي
39	خامسا: اهمية تقييم الاداء الفردي
40	سادسا: طرق تقييم الاداء الفردي
49	سابعا: نتائج تقييم الاداء الفردي
51	خلاصة الفصل
<b>الباب الثاني الجانب التطبيقي</b> <b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية</b>	
54	اولا: مجالات الدراسة الميدانية
56	ثانيا: تحديد المنهج المستخدم
56	ثالثا: ادوات الدراسة
59	رابعا: تحديد حجم العينة
<b>الفصل الخامس: تحليل النتائج واستنتاجاتها</b>	
62	اولا: عرض نتائج الدراسة
66	ثانيا: تحليل النتائج
80	ثالثا: الاستنتاج العام
83	خاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
90	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة	47
2.	يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فاعلية أداء الفرد داخل مؤسستكم	62
3.	يوضح تأثير الأقدمية في العمل على بفاعلية الأداء الفرد	63
4.	يوضح تواصل بينك وبين زملائك في العمل	64
5.	يوضح تعدد المستويات الإدارية وتأثيره على أداء الفرد	65
6.	يوضح مدى تأثير المعوقات بين العمال التي تعيق التواصل بينهم	66
7.	يوضح مدى القيام المؤسسة باجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة	66
8.	يوضح مقترحات المبحوثين لدعم الاتصال الرسمي في المؤسسة	67
9.	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة:	68
10.	يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فاعلية أداء الفرد داخل مؤسستكم	70
11.	يوضح تأثير الأقدمية في العمل على بفاعلية الأداء الفرد	71
12.	يوضح تواصل بينك وبين زملائك في العمل	71
13.	يوضح تعدد المستويات الإدارية وتأثيره على أداء الفرد	72
14.	يوضح مدى تأثير المعوقات بين العمال التي تعيق التواصل بينهم	74
15.	يوضح مدى القيام المؤسسة باجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة	75
16.	يوضح مقترحات المبحوثين لدعم الاتصال الرسمي في المؤسسة	75
17.	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة:	76
18.	يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فاعلية أداء الفرد داخل مؤسستكم	77

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
.1	يوضح نموذج شانون وويفر	24
.2	يوضح الاتصال الصاعد	27
.3	يوضح الاتصال الأفقي	29
.4	أنواع الاتصالات الصاعدة و النازلة والأفقية	29
.5	نمط العجلة	30
.6	نمط السلسلة	30
.7	نمط الدائرة	31
.8	نمط النجمة	31
.9	نمط العنقود	32
.10	طريقة التدرج البياني لتقييم الأداء	46
.11	طريقة التوزيع الإجباري لتقييم الأداء	62
.12	يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
.13	دائرة نسبية تمثل توزع أفراد العينة حسب السن	64
.14	دائرة نسبية مثل توزع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	65
.15	يمثل المؤهل العلمي	65

# مقدمة

يعتبر الاتصال بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد حيث يتم فيها نقل وتبادل المعلومات لتبني سلوك معين ويحتوي على رموز فكرية وهي أي سلوك يعبر عن الإنسان، فالإتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر حيث يلعب دورا كبيرا في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها حيث يعتبر من أهم وابرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها فهو يضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة التي من الصعب القيام بإتمام وإنجاز أعمالها إذا لم يتوفر وجود نظام اتصال فعال بالمؤسسة .

ومن خلال دراسة موضوع دور الإتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية دراسة ميدانية لإذاعة الجزائر بالأغواط قمنا بتقسيمها إلى الجانب النظري والجانب الميداني ويحتوي كلاهما على فصول تقسمت إلى ما يلي:

**الفصل الأول** والذي يتضمن الاطار المنهجي للدراسة حيث قمنا بتحديد الإشكالية والفرضيات وأيضاً أهمية و أهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ، ثم تناولنا من خلال هذه الدراسة دراسات سابقة، وتحديد المفاهيم وصعوبات الدراسة .

أما الفصل الثاني والثالث يركز على متغيرات الدراسة الا وهي الإتصال الرسمي والأداء الفردي في المؤسسة:

الإتصال الرسمي تعريفه وأهدافه وأنواعه وشبكاته بالإضافة إلى تعريف عملية الإتصال وعناصره.

والأداء الفردي مفهومه ومحدداته ومكوناته وكذا تقييم الأداء الفردي أهميته ونتائجه وطرق تقييمه.

والفصل الرابع والخامس نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقمنا في الفصلين بتحديد مجالات الدراسة وأدواتها ،والمنهج المستخدم بالإضافة إلى تحديد العينة وفي الأخير قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها وتلخيص لاهم نتائج الدراسة الفرعية والعامة.

ثم خصصنا خاتمة في آخر المذكرة تحدد اهم ما جاء في الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر والتنظيمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية هنا تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى جماعات مهما اختلف أنواعها وتشكل العملية الاتصالية أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي تتوقف على مدى فاعلية الاتصال داخل التنظيم بنوعيه الغير رسمي والرسمي، وهذا الأخير يلاحظ انه أصبح يثير اهتمام العمال.

إن أداء العمال يرتبط إلى حد ما بالاتصالات الرسمية فكلما كانت واضحة وذات صيغته رسمية مقننه بقواعد و لوائح ، كلما كان هناك اتصال صاعد وتغذية عكسية بين العمال و الإدارة، و كلما كانت هناك مشاركة فعلية لهؤلاء العمال في عملية اتخاذ القرار .زاد من مستوى الأداء الفردي لهم ، حتى يشعروا أنهم جزء مهم و فعال في نجاح المؤسسة ،فالعامل يمثل الإدارة الدنيا بالمؤسسة وأحد أهم عناصرها و مفتاح نجاحها ،وسبيلها لتحقيق أهدافه بإعتباره القائم على تنفيذ الأوامر و التعليمات المتعلقة بالسير العمل النازلة من الإدارة العليا، ولكن يحدث أن يتأثر هذا العامل بالعديد من المتغيرات والظروف العمل التي تنعكس على مستوى رضاه سلبي أو إيجابا، ومنه ينعكس على أهداف المؤسسة وسير العمل بها، لذا كان من الضروري زرع الثقة بين أعضاء المؤسسة (الإدارة والعمال)، فيما يخص عملية الإتصال وتبادل المعلومات الضرورية للعمل، حتى ينشأ جو من الارتياح و السعادة عند هؤلاء العمال فيزيد أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل مشهد التنافسي التي تعرفه المنظمات اليوم خاصة منها إعلامية.

وعلى اعتبار أن المؤسسة الإعلامية كغيرها من المؤسسات تعتمد على الاتصال الرسمي لضمان

سيرورة امثل لمهامها وجب علينا طرح الإشكالية التالية :

- كيف يؤثر دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية ؟

و يندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يتم استخدام الاتصال الرسمي في المؤسسة الإعلامية "إذاعة الجزائر من الأغواط"
- ما هو واقع أداء الفرد داخل المؤسسة إذاعة الجزائر من الأغواط ؟
- هل تبادل المعلومات المختلفة بين العاملين يزيد من أداء الفرد؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

❖ الفرضية العامة :

للاتصال الرسمي دور على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية .

❖ الفرضيات الجزئية :

- تقوم المؤسسة الإعلامية " إذاعة الجزائر من الأغواط " باستخدام الاتصال الرسمي .
- يتميز أداء الفرد داخل مؤسسة "إذاعة الجزائر من الأغواط" بالفاعلية
- تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من أداء الفرد.

ثالثا: أهداف الدراسة

- التعرف على دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي في مؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط.
- التعرف على طبيعة الاتصال الرسمي السائد بالمؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط.
- التعرف على فاعلية الأداء الفردي بالمؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط.
- التعرف علا العلاقة بين الاتصال الرسمي بالأداء الفردي بالمؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية:

- التعرف على كل ما يتعلق بالاتصال بصفة عامة.
- محاولة الوصول إلى نتائج دقيقة وحقيقية تؤكد على موضوعية البحث.
- الفضول والميول للبحث في موضوع الإتصال.
- الاطلاع على الإجراءات في موضوعات التخصص ( علم الإجتماع ) .

2- أسباب موضوعية:

- المكانة التي تحظى بها المؤسسة الإعلامية لإذاعة الجزائر من الأغواط. يجعلها ميدان خصب للدراسة و البحث.

- اعتبار الاتصال الرسمي يعمل على زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الفردي في المؤسسة.
- الوقوف على جوانب الغموض في الظاهرة موضوع الدراسة .
- معرفة الأساليب الاتصالية بين الإدارة و العمال و أثرها على الأداء الفردي.

خامساً: أهمية الدراسة

- يعد الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي، ولا يمكن أن ينشأ هذا التفاعل الاجتماعي بدون وجود اتصال يمثل بوابة لتكوين العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة.

- الإتصال الرسمي من شأنه أن يساهم في تحقيق التنسيق و التعاون و التقارب بين العمال و الإدارة.

- وهو يرتبط بشكل مباشر بالموارد البشري و برضاه .
- أهمية الأداء الفردي كجزء هام وفعال في المؤسسة، و بما أن قدراته و فعاليته مرتبطة بأدائه الذي ينعكس بالسلب و الإيجاب على المؤسسة .

- توضيح دور الإتصال الرسمي على الأداء الفردي، باعتبار أن الإتصال الرسمي هو حركة المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة.

#### سادسا: تحديد المفاهيم

إن المفاهيم و المصطلحات كلمات مفتاحية في البحث و التي تظهر في الإشكالية و تعرف بالرموز و تعكس مضمون الفكر أو سلوك أو موقف أفراد مجتمع ما.<sup>1</sup>

إن المفاهيم و المصطلحات عبارة عن رموز يستخدمها الباحث في دراسته ليعكس مضمون الأهداف و الأفكار التي يريد تحقيقها.

#### 1- مفهوم الدور :

**لغة:** من الدوران أي تواتر حركة الشيء بعضه فوق بعض من غير ثبوت أو إستقرار.<sup>2</sup>

#### اصطلاحا :

1. يعرفه " لينتون " فرض أوامر و توقعات ثابتة لسلوك على أنها أوامر مورثة في مواقع خاصة، إن هذا التعريف يشير إلى الأوامر و كذا الأشياء التي ينتظرها شخص من شخص آخر تبعا لمكانته و الدور الذي يؤديه.<sup>3</sup>

2. فقد عرف " أحمد زكي بدوي " الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة و الجانب الديناميكي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة ، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، و يتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته و توقعات الآخرين منه، و هذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد و الآخرين للحقوق و الواجبات المرتبطة

<sup>1</sup> علي غربي : أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، دار الفائز، قسنطينة، 2009 ، ص43 .

<sup>2</sup> رجب عبد الجواد إبراهيم : معجم المصطلحات الإسلامي ، دار الآفاق العربية، القاهرة ، 2002 ، ص9 .

<sup>3</sup> معين خليل العمر : معجم علم الإجتماع المعاصر ، دار الشروق، عمان، 2002 ، ص20 .

بمركزه الاجتماعي ، و حدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة<sup>1</sup>

الدور إجرائيا: هي المهام و الوظائف التي يشغلها ت الإتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل مؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط .

## 2- مفهوم الإتصال :

لغة : يرجع أصل الإتصال "communication"، إلى الكلمة اليونانية "communis" معنى عام أو مشترك أو المشاركة ، فالإتصال هنا عني الاشتراك في المعلومات و المشاعر والاتجاهات أي انه يتضمن التفاهم حول شي أو اتجاه أو فكرة أو أسلوب أو فعل ما.<sup>2</sup>

## إصطلاحا :

1. يعرف "فلويد پروكر" "floyd proer" هو عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لأخر.<sup>3</sup>
2. كما يعرفه " فليبو flepo بأنه ، العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر الفكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.<sup>4</sup>

إجرائيا : الإتصال هو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الإتجاهات و الرغبات و الآراء بين العمال ،كما أن التعاون يحقق بين أفراد التنظيم .

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص395.

<sup>1</sup> معين محمد عياصرة ومروان محمد بني احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،عمان، دار حامد ،2008،ص 162

<sup>2</sup> السيد محمدالفهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية ، 2006، ص23 .

<sup>3</sup> محمد ابو سمرة ، الاتصال الاداري و الاعلامي ، عمان ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 09

### 3- مفهوم الإتصال الرسمي :

هو كافة صور الإتصال التي تجري ، داخل المنظمات الحكومية وغير حكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة.<sup>1</sup>

أيضاً يتم هذا النوع من الإتصالات من خلال سلطة الإشراف تأخذ المعلومات التي تداول في شكل أوامر تعليمات والاستشارات في نطاق التساؤلات، من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى الأسفل أو على شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.<sup>2</sup>

**إجرائياً :** هو الإتصال الذي يتم بالطرق الرسمية، في محيط العمل أي انه يقوم أساساً على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة .

### 4- مفهوم الأداء الفردي :

**الأداء :** يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>3</sup>

كما يعرف الأداء :بأنه" المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>4</sup>

كما يعرف الأداء: بأنه" عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> قوي بوحنية ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2010 ،ص47 .

<sup>5</sup> محمد الصيرفي ،عبد الغاني حامد ، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، البحرين ،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ،2006 ،ص6

<sup>1</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص209 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004 ، ص123 .

<sup>3</sup> عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 ، ص49 .

يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup> الأفراد: و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين .وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.<sup>2</sup> إجرائيا :

يعبر عن تلك المخرجات والأهداف التي تسعى مؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، فهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط بل على قدرات الموظفين و مهاراتهم و الأداء الفردي لهم .

5- مفهوم الإعلام :

لغة : مصدر الفعل الرباعي المزيد اعلم " ومجرد الثلاثي علم " و العلم نقيض الجهل فالعلم هو الحصول على المعرفة ينقلها من ذهن إلى ذهن آخر أو ينقلها من الواقع إلى الذهن مباشرة ، وقد يدل العلم على المعرفة الأصلية التي لا تحتاج إلى تجربة أو نقل.<sup>3</sup>

إصطلاحا :

1. يعرف عبد اللطيف حمزة بأنه :تزويد الجماهير بالمعلومات الصحيحة أو الحقائق الواضحة.

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 8-9 مارس 2005، ص35.

<sup>5</sup> عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005، ص14 .

<sup>1</sup> عبد العزيز الشريف، الإعلام الالكتروني، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009 ، ص. 4

2. كما يعرف سمير حسين الإعلام بأنه: كافة أوجه النشاطات الإتصالية التي تستهدف تزويد الجمهور بكافة الحقائق و الأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية وبدون تحريف مما يؤدي إلى خلق أكبر درجة من الوعي والمعرفة و الإدراك والمعرفة الشاملة لدى فئات جمهور المتلقين للمادة الإعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الموضوعية.

#### يقصد بالإعلام:

تلك العملية التي يترتب عليها نشر المعلومات و الأخبار الدقيقة التي تركز على الصدق والصراحة ومخاطبة عقول الجماهير وعواطفهم السامية والارتقاء بمستوى الرأي ، ويقوم الإعلام على التنوير والتثقيف مستخدماً أسلوب الشرح والتفسير والجدل المنطقي<sup>1</sup>.

#### إجرائياً :

الإعلام هو عملية ذات طابع تنظيمي يقوم على توصيل وتزويد الجماهير بمجموعة من المعلومات والحقائق و الأخبار الصحيحة والسليمة عن قضايا ومجريات الأحداث المطروحة في مختلف المجالات سواء كانت (اقتصادية ثقافية، سياسية، اجتماعية، تعليمية، دينية) بمصادقية ودون تزييف أو تكذيب بهدف خلق وعي اجتماعي والارتقاء بالرأي العام إضافة إلى للجمهور المتلقي للرسالة الإعلامية بكل ما يحدث ويجري في محيطه ، ومن اجل مخاطبة عقول الجماهير وتنويرها باستخدام أسلوب التوضيح والشرح لمختلف فئات المجتمع .

<sup>2</sup> نضال فلاح الضلاعين، نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، ط1 ،دار الإعصار العلمي، عمان الاردن، 2004  
ص، 16 .

6- مفهوم المؤسسة الإعلامية :

أ- المؤسسة :

لغة : من الفعل أسس، أسس، الأساس، و أساس كل شيء مبتدئ و الأساس في أصل البناء، و الأسس أصل كل شيء.

إصطلاحاً:

هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي فهي عبارة عن تجمع لأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات لإنتاج سلع وبيعها سلع أعلى منها تكلفة<sup>1</sup>.

ب \_ المؤسسة الإعلامية:

تلك الهيئة أو التشكيل الذي يتولى إصدار النتائج المقروءة أو المرئية أو السمعية ، والذي يكون له شكل قانوني و إطار إداري قانوني يتلائم مع طبيعة عمله كي يقوم على تحقيق مجموعة من الوظائف ذات التميز المهاري الإبداعي شكلاً ومضموناً ، ومن ثم ترويجاً وتسويقاً من أجل تقديم خدمة إعلامية تمتلك مقومات الديمومة والاستمرار والتواصل مع الجمهور المتلقي على اختلاف أنماطه وجوانبه المعرفية والمعلوماتية والبيئية.

يشير الدكتور محمد فريد محمود عزت في كتابه قاموس المصطلحات أن المؤسسات الإعلامية هي: كل الوسائل و الأدوات أو الوسائط غير الشخصية للإتصال، التي عن طريقها تنقل كل المعلومات السمعية و البصرية بشكل مباشر إلى الجماهير، و تشمل التلفزيون، الراديو، الصحف، و المجلات، الصور المتحركة، السينما و الكتب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط و أساليب القيادة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، 22

<sup>1</sup> محمد فريد محمود مدحت، قاموس المصطلحات الاعلامية، دار مكتبة الهلال، بيروت، 2008، ص 207 .

إجراءيا :

منظمة مسؤوليتها إصدار وإنتاج المضامين بأنواعها مقروءة، مسموعة، مرئية، في إطار قانوني وطابع إداري منسجم يتوافق مع العمل الإداري والنشاطات والمهام ، كما تتسم وظائفه بجانب إبداعي ومهاراتي من ناحية الشكل والمضمون لتسوق بعدها وتزوج بهدف تقديم خدمات إعلامية أو إعلانية تتميز بالاستمرارية و الإتصال مع الفئة المستهدفة باختلاف أنماطها وجوانبها المعرفية والبيئية.

كما أنها مجموعة الأدوات و الوسائل التقليدية مثل : التلفاز، راديو، صحف، مجلات، كتب، سينما، إضافة إلى الوسائط التكنولوجية الجديدة مثل : الإيميل، مدونات الكترونية، ألواح الكترونية، مواقع التواصل الإجتماعي كالفيسبوك، التويتز... هذه الأخيرة هدفها نقل جميع المعلومات السمعية، البصرية، المرئية بطريقة مباشرة إلى الجمهور .

7- مفهوم الإذاعة:

لغة: الأصل اللغوي لكلمة الإذاعة يعني الإشاعة ، بمعنى النشر العام وذيوع ما يقال حتى أن العرب يصفون

الرجل الذي يكتم السر أنه رجل مذياع.

إصطلاحا:

مصطلح يعني البث المنظم و النشر للأخبار والبرامج و الأغاني والموسيقى، و التمثيليات و أي مواد إعلامية أخرى موجهة إلى الجمهور العام، واستقبال ذلك جماهيريا بواسطة أجهزة الراديو وبذلك أصبح هذا المصطلح يعبر عن خصائص فن قائم بذاته له مقوماته المادية و جمهوره ونتيجة جهود و أبحاث متواصلة تم توصل الإذاعة لمفهومها الحالي.

وتعرف أنها الانتشار المنظم و المقصود بواسطة الراديو ل مواد إخبارية ، ثقافية ، تعليمية ، تجارية وغيرها من البرامج لتلتقط في وقت واحد بواسطة المستمعين المنتشرين في شتى أنحاء العالم<sup>1</sup>.

**إجرائيا :**

الإذاعة هي هيئة تنظيمية ذات طابع إعلامي صحفي تختص في جمع المعلومات والبيانات و الأخبار و الأحداث ثم تحويلها إلى برامج و فقرات إذاعية و مواد إعلامية متنوعة تعالج فيها الكثير من القضايا والمشكلات ثم بثها في وقت واحد لمختلف شرائح المجتمع.

**سابعاً: الدراسات السابقة**

يعد الرجوع إلى الدراسات السابقة خطوة مبدئية ومهمة أثناء مرحلة البحث، نظراً لأنها تساعد الباحث في اختيار الإطار النظري العام لموضوع بحثه وتكوين خلفية نظرية عن الموضوع، ولذلك في هذا الإطار نستعرض بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها في موضوع دراستنا:

**الدراسة الأولى :**

هي دراسة بعنوان "مدى فعالية تقييم نظام الأداء الفردي المعتمد في الشركة السورية للاتصالات في ظل التحول لشركة مساهمة من وجهة نظر العاملين"، من إعداد الطالبة رشا حسين القدور، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA، 2016، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات في ضوء تحديد الأبعاد الأكثر أهمية المكونة لنظام تقييم الأداء والمؤثرة على أداء الشركة باستخدام تقنية التحليل الأهمية الأداء فلذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي التالي هي:

"ما مدى فاعلية تقييم نظام الأداء الفردي المعتمد في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين في ظل التحول لشركة مساهمة"

<sup>1</sup> ريم عبود، مدخل الى الاذاعة و التلفزيون، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2020 ، ص6 - 2 .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لغرض تحليل فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها ، كم اعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي الإحصائي من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة طورت بحيث تشمل أبعاد البحث واستخدام أساليب إحصائية مناسبة لتحديد الاتجاهات ودراسة العلاقات بين المتغيرات ،ومعالجة الفروض

تم إختيار عينة العينة العشوائية البسيطة ، و بالنظر لصعوبة شمول جميع العاملين في المؤسسة، و نظرا لضيق الوقت و كبر حجم المجتمع المدروس، و للإجابة على أسئلة الدراسة تم الإعتماد على أداة الإستبيان .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- إن عوامل مثل ( العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) تلعب دوراً هاماً في تحديد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.
- إن الجنس و الدرجة الوظيفية للمبحوثين ليس لها دوراً في تحديد فعالية نظام تقييم الأداء
- بينت الدراسة أن عملية تحديد أهداف نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات غير مقبولة حيث أن العاملين فيها ليسوا على دراية كافية بماهية هذه الأهداف ,ولا يوفر النظام تصورات ومعلومات حول أداء العاملين , ولا يحقق الأهداف المرجوة منه كالقرارات المتعلقة بشؤون العاملين
- بينت الدراسة أن الشركة لا تطبق نظام تقييم أداء فعال لعدم موضوعية و عدالة عملية التقييم، وعدم تركيزها على الأداء الفعلي وبالتالي عدم تحقيق عملية تقييم الأداء أهداف الشركة و العاملين، مثل منح الحوافز، الترقية، الترفيع.

- يمكن ترتيب أولويات تدخل الإدارة في التعامل مع الأبعاد الفرعية لنظام تقييم الأداء الفردي

المطبق

في الشركة السورية للاتصالات وفقاً لأهمية هذه الأبعاد من وجهة نظر العاملين فيها و أثرها في مستوى أداء الشركة ككل و وفقاً للاستراتيجيات.

#### الدراسة الثانية :

الدراسة تحت عنوان "الإتصال الرسمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة" دراسة ميدانية بمديرية التوزيع الكهربائي و الغاز ورقلة ، من إعداد الطالبات غيلاني زينب شوقي لمياء بن دادي صباح، مذكرة التخرج لسنة 2012-2013، اعتمد على منهج دراسة حالة، بالإضافة إلى منهج الوصف والتاريخي، و استخدام أداة المقابلة و الاستبيان، ولقد بينت هذه الدراسات أن الإتصال بين العامل والرئيس له دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعمال وان الإتصال بين العمال في نفس المستوى له دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعمال .

هذه الدراسة متشابهة لدراستنا حيث تناولت أهمية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة وهذا ما نحاول إبرازه في مؤسسه من الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط

#### الدراسة الثانية :

دراسة فرحاتي لويذة بعنوان "الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية" دراسات حالة مطاحن الأوراس بباتنة تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوهر العلاقة بين الحوافز المعنوية و الإتصال الرسمي وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين الإتصالات الرسمية و الحوافز المعنوية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على عينه من موظفي مؤسسه مطاحن الأوراس باتنة، و قدر عددهم بـ 37 موظف فقد استعانت الباحثة بعدد من أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة المقابلة الاستمارة بالإضافة إلى السجلات والوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- الإتصالات النازلة في المؤسسة محل الدراسة غلبت على الإتصالات الصاعدة عدم فاعلية الإتصالات النازلة يظهر في استخدام الإدارة للأسلوب الكتابي في الكثير من الحالات وغياب الأسلوب بالشفوي الذي كون عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس والشعور بعدم الأهمية لدى العمال الحوافز المعنوية و الحوافز المادية من خلال رغبة العمال في أن تقدم لهم المؤسسة الحوافز كالترقية التقدير والحوار .
- اغلب المفردات العينة ليست راضيه عن الوضع العملية الإتصالية داخل المؤسسة كما أنها ليست راضيه على الحوافز المعنوية المقدمة لها.
- عدم المشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتهميشهم و إلغاء دورهم في عملية الإتصال ولد لديهم نوع من العزلة والغضب الداخلي اتجاه الإدارة و بالتالي قلت الدرجة الدافعية .

#### الدراسة الثالثة :

دراسة " الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية"، مازن سليمان الحوش، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم و عمل، قدمت إلى قسم علم الإجتماع بكلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإسلامية بجامعة الحاج لخضر باتنة، و هي دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس ،باتنة ، للسنة الجامعية 2005-2006 ، و قد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على معرفة آليات و الميكانيزمات المعتمدة في استراتيجيات الإتصال داخل المؤسسة وكذلك التطرق إلى أهم نقاط الضعف والقوة لهذه، وقد أثارت هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا وهو:

ما تأثير الإتصال كعملية تنظيمية داخل ( إذاعة الأوراس) ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما هي أنواع الإتصال الأكثر نجاعة في المؤسسة؟
- كيف تؤثر قنوات الإتصال على جماعة العمل داخل المؤسسة؟
- كيف تحقق عملية الإتصال الغرض المطلوب؟

- ما مدى فعالية التأثير بين الأعضاء داخل المؤسسة؟

و بغرض الإجابة عن هذه التساؤلات حددت هذه الدراسة بعض الفروض وهي كالتالي:

- كلما تعددت أنواع الإتصالات أدى ذلك إلى نجاعة العمل بالمؤسسة.
- كلما تعددت قنوات الإتصال كلما قوبل ذلك بالارتياح لدى جماعة العمل.
- كلما تغلب على عوائق الإتصال كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- كلما كانت فاعلية التأثير في المؤسسة ايجابية كلما أدى ذلك إلى زيادة في مرودية العمل والعكس

صحيح.

و قد كانت الإجابة عن هذه التساؤلات وفرضياتها بالاعتماد على منهج دراسة الحالة و المتمثلة في إذاعة الأوراس. أما فيما يخص عينة الدراسة، قد تم اختيار مجتمع البحث بأكمله و المتمثل في عمال إذاعة الأوراس، و قد اعتمد الباحث في جمع بياناته على تصميم استمارة المقابلة لتحقيق أهداف دراسته وصحة فروضها حول تأثير الإتصال كعملية تنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أداتي المقابلة الحرة والنصف حرة، بهدف جمع المعلومات حول واقع الإتصال داخل المؤسسة، وذلك من خلال الكشف عن نوعية وخصائص الإتصال وتنظيمه السائد في إذاعة الأوراس، و مدى أهميته في تحقيق مطلب التوازن والتكامل بين أقسام مجتمع البحث، و أيضا معرفة نوعية و تأثير العلاقات القائمة بين مختلف الأقسام في المؤسسة بالإضافة إلى معالجة العوائق و العراقيل إن وجدت كي يصبح الإتصال أكثر فعالية.

كما أكدت الدراسة أن الإتصال الرسمي يأخذ ثلاثة أشكال وهي الإتصال الرسمي النازل، الصاعد، الأفقي

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

إن الدراسات التي تم الاعتماد عليها كدراسات سابقة كلها تصب في موضوعنا محل البحث، لكن الاستفادة منها كانت بنسب متفاوتة لأن كل دراسة تم الاعتماد عليها في جانب معين، حيث إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الإتصال الرسمي و الأداء الفردي في المؤسسة الإعلامية

، و بذلك فالتشابه بين الدراسات السابقة يكمن في الإطار النظري العام ألا و هو إستخدام الإتصال الرسمي في المؤسسة، كما أن الإختلاف يكمن في طبيعة كل دراسة و موضوعها، كما إختلفت في الأهداف التي سعت إليها كل دراسة نظرا لتباين الموضوعات التي تناولت تناولت الإتصال الرسمي و الأداء الفردي ، فكل موضوع قام بدراسة مؤسسة معينة ، الشركة السورية للاتصالات ، بمديره التوزيع الكهربائي والغاز ، إذاعة الأوراس ، مطاحن الأوراس... و هذا ما إختلفت فيه عن دراستنا التي تناولت دور الإتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية، و يكمن الإختلاف كذلك في أن معظم الدراسات المشابهة لم تتناول الإتصال الرسمي على الأداء الفردي بحيث تم الإعتماد عليها في الدراسة الحالية.

و عموما فقد تمت الإستفادة من جل الدراسات السابقة، و بالأخص فإن معظمها إعتد على نفس المنهج المتبع في الدراسة الحالية لكون كل الدراسات المشابهة تنتمي إلى الدراسات الوصفية، و كذا إستخدام أدوات جمع البيانات التي كانت الإستفادة منها بشكل كبير في تحديد الأدوات المناسبة لدراستنا، و لكن بالرغم من الفروق الجوهرية بين الدراسات المشابهة فقد أمكن إستخدامها و الإستفادة منها في تدعيم التراث النظري المتعلق بالإتصال الرسمي على الأداء الفردي و كذا الإستفادة منها في تحديد الإجراءات المنهجية و التطبيقية التي تم الإعتماد عليها في كيفية إعداد أسئلة الإستبيان إلى حد كبير و ذلك لإشتراك هذه الدراسات في الموضوع العام لها.

#### ثامنا: صعوبات الدراسة

- عدم فهم المبحوثين لأسئلة وتخوفهم من الوقوع في خطأ الأجوبة و تشبيهه الإنسان لديهم بالامتحان.

- ندرة المراجع التي تناولت موضوع الأداء الفردي .

- صعوبة في توزيع الإستمارات لتزامنها مع وقت العمل و رفض إجراء المقابلات للسبب ذاته.

- من الصعب على أي باحث مبتدأ أن يتأثر بتفاعلات وتقلبات الظاهرة الإجتماعية و تعقيداتها بسبب تغير الإنسان باستمرار ،وهذا راجع لاختلاف طبيعة العلوم الإنسانية عن العلوم الطبيعية مما قد يحول دون إصدار أحكام دقيقة .

## الفصل الثاني

الاتصال الرسمي داخل المؤسسة

### تمهيد:

إن الاتصال بمثابة زيت التشحيم لكل العمليات الإدارية والإنسانية، لا يمكن لها الحركة بسهولة وببسر ما لم يكن هناك اتصال رسمي، و الجدير بالذكر أن خطوط الاتصال الرسمي في أية مؤسسة تكمن داخل بناء السلطة وتتطوي على قنوات اتصال صاعدة ونازلة، رأسية وأفقية بين الأقسام داخل المؤسسة ككل فبخطوط الاتصال الرسمي يتيسر التنسيق بين أنشطة العمل المختلفة، التي تعكس درجة التخصيص وتقسيم العمل السائد ومن ثم يتحقق نوع من الاستقرار في أداء هذه المهام التنظيمية مما يزيد فعالية المؤسسة، فقد تناولنا في هذا الفصل تعريف عملية الاتصال وعناصره، ثم انتقلنا إلى مفهوم الاتصال الرسمي، خصائصه، أهدافه، أنواعه، شبكاته.

اولاً: تعريف عملية الاتصال :

يجب أن تتصف عملية الاتصال بالفاعلية والكفاءة. والمقصود بفاعلية الاتصال وكفاءة الاتصال هو القيام بمحاولة الاتصال باقل التكاليف الممكنة ، ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو الرسائل من خلال قنوات أو وسائل للاتصال بتكلفة اقل لمصدر الرسالة أو المرسل مقارنة بوسيلة أو وسائل أخرى. فمثلاً اذا أراد مدير منشأة أن ينقل توجيهات أو سياسات محددة إلى العاملين في المنشأة.<sup>1</sup>

لقد وضع علماء الاتصال نماذج إدارية اطلقوا عليها نماذج عملية الاتصال بحيث يستندون في ذلك على المناهج الثلاثة هي :منهج نظرية المعلومات في الاتصال ،منهج الاتصال بين الأفراد ،والمنهج التنظيمي للاتصال ،في تصنيف الاتصال<sup>2</sup>

أما منهج نظرية المعلومات فيهدف إلى تصنيف الرسائل أو المعلومات من خلال استخدام جوانبها الرياضية والإحصائية واستخدام إشارات إلكترونية لإرسال المعلومات خلال قنوات معينة باقل قدر ممكن من الخطأ.

أما منهج الاتصال بين الأفراد فيرتبط بالتوجه الرياضي كالمبيوتر وتحليل النظم والإنترنت. فالاتصال بين الأفراد ذا طابع سلوكي. اذ ان الاتصال ينظر اليه هنا كوسيلة لإحداث تغيير سلوكي، ويتضمن عمليات سيكولوجية كالإدراك فهي مهمة للمرسل والمستقبل على السواء من اجل ضمان مستوى جيد من الفاعلية في عملية الاتصال.

اما المنهج التنظيمي للاتصال فهو منهج وسطي بين المنهجين السابقين. اذ يشكل البنيان التنظيمي الرسمي شبكة تناسب من خلالها المعلومات التي تشكل محور عملية الاتصال.<sup>3</sup>

وقد وضع العالم شانون نموذجاً لعملية الاتصال واصبح هذا النموذج هو النموذج المعتمد للعديد من الباحثين عند محاولتهم ربط مركبات عملية الاتصال.<sup>4</sup>

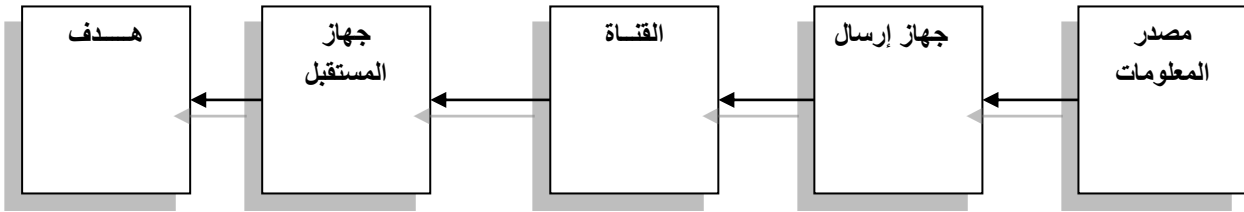
<sup>1</sup> محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري والاعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط2009،1،ص34-35

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة ، نفس المرجع ، ص 37

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة، نفس المرجع ،ص 34

<sup>4</sup> محمد أبو سمرة، نفس المرجع ،ص 37

وتبدأ عملية الاتصال باختيار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز استقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها ، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانتروبي Entropy والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة.<sup>1</sup>



الشكل رقم 01: يوضح نموذج شانون وويفر

#### ثانيا: عناصر عملية الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية وأن كل إداري يضع لنفسه النظام الاتصالي الذي يراه مناسباً ، وبالتالي يميل للاتصال إلى أن يكون فنا شخصيا وهذا الفن يتلخص في فن ماذا يقول، عبر أي وسيلة لمن، فبأي تأثير وهذا يبين أن الاتصال الإداري ماهو إلا شكل من أشكال الاتصال الإنساني أو الاجتماعي حيث يشتمل على العناصر الخمس الأساسية السالفة الذكر ، والتي توضح أن عملية الاتصال ما هي إلا إيصال فكرة ما، أو تطور قدرة لتصبح استعداد مهنيا أو علميا<sup>2</sup>.

ويمكن معرفة مقومات العملية الاتصالية من خلال عناصر الاتصال وهي :

**1. المرسل :** هو أول أطراف العملية الاتصالية وهو صاحب الفكرة ،يقوم بوضع أفكاره في رموز معينة ،ولابد أن تكون الفكرة واضحة في ذهنه أولا وأن يستعمل أفضل الرموز لتوصيلها وأن يراعي طبيعة

<sup>1</sup> محمود فتحي ومحمد شفيق زكي ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1997 ، ص 264.

<sup>2</sup> عبد الباقي زيدان ، وسائل وأساليب في المجالات الاجتماعية التربوية ، الإدارية ، الإعلامية ، دار المصرية ، مصر ، 1979 ، ص 186 .

الوسيلة التي يستخدمها كذلك مراعاة ظروف وخبرات المستقبل ليتسنى له استيعاب الرسالة والتفاعل مع مضمونها.<sup>1</sup>

**2. المستقبل :** وهو الذي يستقبل الرسالة ويجعل دائرة الاتصال تكتمل ،حيث يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها دلالات ومعاني ،إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم ،تحدد ما يفهمه ،ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه ، وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتعرف والسلوك<sup>2</sup> .

**3. الرسالة :** مجموعة من الأفكار والمفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ،ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة وشروط الاستفادة من خدماتها أو معلومات عن المؤسسات الأخرى التي تدخل من نطاقها مشكلة أحد العملاء ،كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة ،تعد كل هذه الحقائق والمعلومات رسالة<sup>3</sup> .

**4. القناة :** وهي الطريقة التي تنقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل خاصة إذا تباعدت بينهم المسافات ،أو زاد عدد المستقبلين أو عدد المتلقين وتتطور هذه القناة في الحجم والقدرة بازدياد المسافة وعدد المستقبلين وانتشارهم<sup>4</sup> .

**5. رجوع الصدى :** وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وكذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو ايجابيا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية Immediate-إعلامية informative-تصحیحية corrective-والتعزيزية reinforcement<sup>5</sup> .

**6. الخلفية المعلوماتية :** وهي مجموعة القيم والرواسب الثقافية والأفكار والأحاسيس والمعلومات التي يحملها كل طرف من أطراف الاتصال.

ثالثا: مفهوم الاتصال الرسمي:

<sup>1</sup> محمود حسن إسماعيل ،مبادئ علم الاتصال ،نظريات التأثير ونظريات الإقناع ،ط1 ،مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع،مصر 1998 ، ص ص95،96.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ،كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ،الدار الجامعية،طبع،نشر،توزيع،1998 ،ص 26 .

<sup>3</sup> محمد سلامة غباري ،السيد عبد الحميد عطية ،الاتصال وسائله بين النظرية ،التطبيق ،المكتب الجامعي ،مصر ،1991 ،ص 27 .

<sup>4</sup> محمد عبد الحميد ،الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهري ،عالم الكتب ،مصر ،1993 ،ص 24 .

<sup>5</sup> جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2002 ،ص 42.

و هو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة و بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة و قد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية مع الجمهور أو مع أي مؤسسة أخرى.<sup>1</sup>

يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل اصدار التعليمات والوامر والقرارات والتوجيهات من الادارة الوسطى والدنيا. او مثل الشكاوى والاقتراحات وطلب الاجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا الى الاعلى، ثم الى العليا.<sup>2</sup>

#### رابعاً: اهداف الاتصال الرسمي

- نشر أهداف وسياسات وقيم مبادئ المؤسسة .
  - إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
  - إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
  - التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
  - التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة.
  - تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم اتجاه المؤسسة.
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل.<sup>3</sup>

#### خامساً: أنواع الاتصال الرسمي:

##### 1.الاتصال الهابط:

يتم الاتصال الهابط بين الرئيس ومرؤوسيه ،يتضمن اصدار اوامر وتعليمات تتعلق بالأعمال التي يؤديها المرؤوس وكذلك توجيهات وشرحا لجزيئات العمل، كما يتناول ايضا ابلاغ المرؤوس بمستوى ادائه ومدى تقدمه في انجاز الاعمال المطلوبة منه، ومواقع الضعف في طريقة ادائه وتعامله مع الاخرين والاساليب التي تساعد في تحسين الاداء.

<sup>1</sup> Charles – Henri Besseyre des Horres. Gérer, les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils – les édition, Paris 1990, P 177.

<sup>2</sup> محمد ابو سمرة، نفس المرجع ،ص54 .

<sup>3</sup> محمد الصرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية، البحرين، 2006،ص60.

ويمكن القول بصورة عامة بان الاتصال الهابط يتجه من اعلى التنظيم الى اسفله وهي تستهدف اساسا نقل توجيهات وخطط وتعليمات واوامر وقرارات الادارة الموجه الى العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات والتخصصات الإدارية والفنية فيها.

ولا تستطيع الادارة في اي مؤسسة ان تمارس أعمالها بدون استخدام هذا النوع من الاتصال، ولكن يلاحظ بان الإدارات الاستبدادية التسلطية تستخدم هذا النمط من الاتصال بشكل واسع ويعرض الشكل التالي مخطط يوضح الاتصال الهابط في احدى المؤسسات:

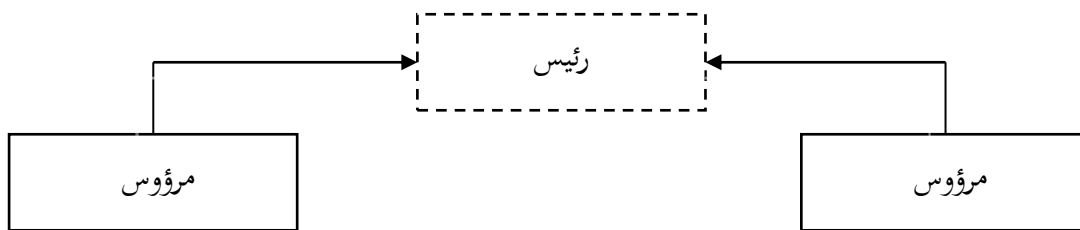
ويظهر من الشكل بان الاتصالات الهابطة تتم كما يلي :

• الاتصال بين شخصين كما في الحالات التي يقوم فيها الرئيس بإعطاء الأوامر والتعليمات إلى احد المرؤوسين.<sup>1</sup>

• الاتصال بين شخص ومجموعة اشخاص وتحصل هذه الحالة عندما يقوم الرئيس بتوجيه وتحفيز مجموعة من الافراد او يقوم بتبليغهم بقرارات وتوجيهات وتعليمات الادارة.<sup>1</sup>

**ب.الاتصال الصاعد:** و يرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون فقد القدرة على استقبال الرسائل و انما لديهم إمكانية إرسال المعلومات و الأخبار ، كما يمثل النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ و أخبار مسؤوليهم عن عملهم و مواقفهم و كذلك آرائهم حول مختلف المواضيع.<sup>2</sup>

و من هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين نتيجة إلى المستويات الإدارية العليا، حيث يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم الذي يستدعي التدخل لحل المشكل.<sup>3</sup>



الشكل رقم 02: يوضح الاتصال الصاعد

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة، مؤسسة الخليج للطباعة والنشر، الكويت، ص 56

<sup>2</sup> Dimitri Weiss, Communication et presse d'entreprise, Paris 1971, P 21.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الاعلام، دار الكتاب المصري، مصر 1985، ص 49.

و يمكن تلخيص الاتصال الصاعد بالنقاط التالية:

- تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.
- رفع شكاوى عن مشاكل معاناة المرؤوسين.
- طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم.

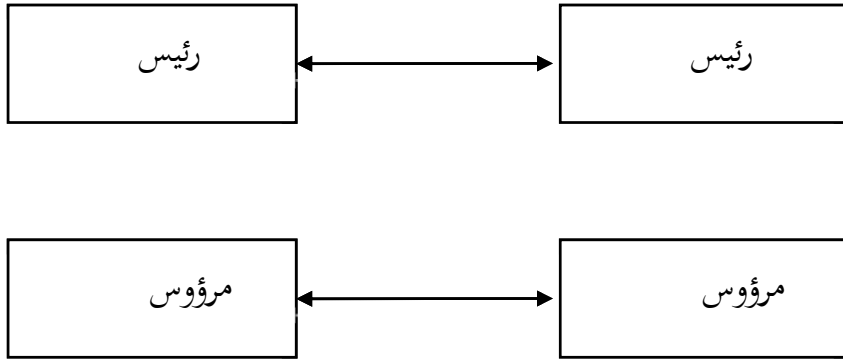
**ج. الاتصال الأفقي:** الاتصال الأفقي هو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع يستقبله الفاعلون داخل التنظيم أحبا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل و خاصة المؤسسات التي يسودها التسلط و الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدر من مصادر القوة و السلطة، كذلك الاتصال الأفقي يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم، و يرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإرادة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة.

لكن مع مراعاة الحصول على إذن من الرئيس قبل إعطاء معلومة لأي شخص و ذلك لضبط الاتصال الأفقي.<sup>1</sup>

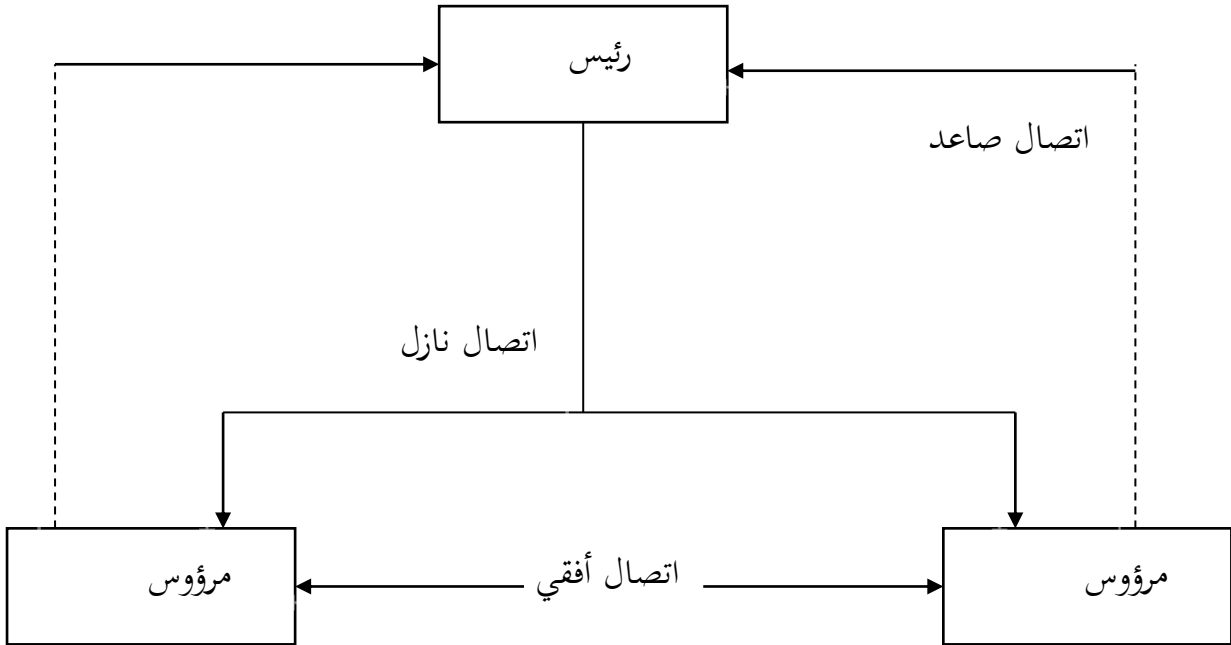
و قد عرف أبو النجا الاتصال الأفقي أنه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكल التنظيمي للمنظمة و يرتبط هذا النوع من الاتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف، وحل المشاكل تبادل المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباقي عمر عبد الرحمن، الاتصالات الدارية في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم، جامعة الدول العربية، 1973.

<sup>2</sup> أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986، ص 124.



الشكل رقم 03: يوضح الاتصال الأفقي



الشكل رقم 04 : أنواع الاتصالات الصاعدة و النازلة والأفقية

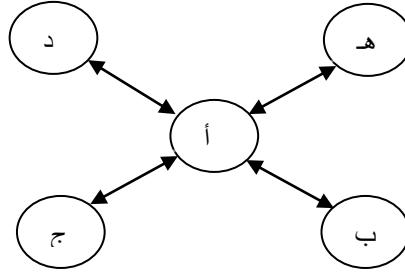
سادسا: شبكات الاتصال:

كشفت دراسات بعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات، وقد تبين أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة ، وذكر ناصر العديلي أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها تستند على الأنماط الأربعة التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، السعودية، ط1، 1414 هـ، ص ص462، 463.

أ. النمط الأول : ( العجلة )

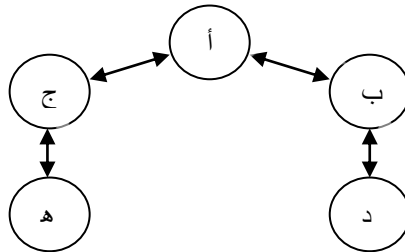
وهذا النمط يتبع لعضو واحد في المحور رئيسا أو مشرفا أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا مع الرئيس فقط ، وأن الاتصال بينهم يتم عن طريقه ، وهنا تكون سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس فقط .



الشكل (05): نمط العجلة

النمط الثاني : (السلسلة )

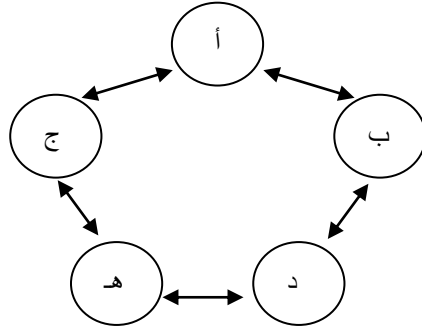
في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد ، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر يؤكد من شخص أو شخصين ويلاحظ أن الشخص الذي يقع في المنتصف، يملك نفوذ وتأثير أكبر .



الشكل 06: نمط السلسلة

ج . النمط الثالث : (الدائرة )

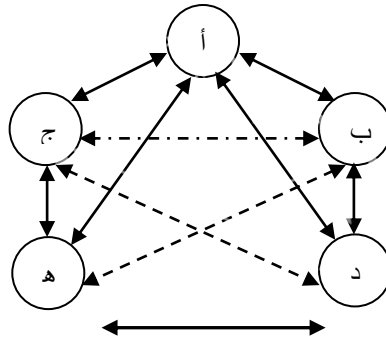
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل عضو يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء التنظيم بواسطة أحد الأعضاء الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.



الشكل (07): نمط الدائرة

د . النمط الرابع : (التشابك أو النجمة )

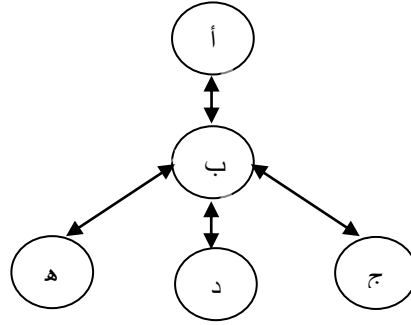
في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها ، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.



الشكل (08): نمط النجمة

هـ. النمط الخامس: (العنقود)

وهذا يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر همزة الوصل.<sup>1</sup>



الشكل (09): نمط العنقود

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص251.

### خلاصة الفصل:

لقد تم عرض ودراسة موضوع عملية الاتصال وعناصره، والذي هو عبارة عن تبادل لمعاني من مرسل ومستقبل عبر قناة مع وجود رد الفعل وأيضا الاتصال الرسمي واهدافه، و أنواع الاتصال الرسمي بمختلف أشكاله النازل والصاعد والأفقي وتم التطرق إلى شبكات الاتصال الرسمي بالمؤسسة وأهميته بالنسبة للعامل .

## الفصل الثالث

### الأداء الفردي داخل المؤسسة

تمهيد :

لقي الأداء اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة.

و يعتبر الأداء هو المكون الرئيسي للعملية خاصة تلك المتعلقة بالمؤسسة من حيث إنجاز أعمال و تحسين النتائج الفردية و الجماعية التي تتضمن خبرات و مهارات عالية.

أولاً: مفهوم الأداء الفردي:

عرف مصطفى عشوي الأداء على انه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول، وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. ويعرفه آخرون على انه تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، كما يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو الموظف متطلبات وظيفته .

ونستنتج بأن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة (قدرات، معارف، مواقف) في القيام بعمله وفي مدى تحمله لمسؤولياته.

هذه التعاريف تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنها تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

كذلك عرفه حسن إبراهيم بلوط باختصار بأنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"

يعرفه أحمد منصور: "بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته"<sup>1</sup>.

كما عرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>2</sup>

حسب شابلان: " الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>3</sup>

وأيضا الخزامي قد اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفه بأنه: " سلوك يحدث بالنتيجة ". حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات د ط، 1973، ص 120، 121

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ط2، 1979، ص50.

<sup>3</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس صناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992، ص 244.

<sup>4</sup> عيد الحكيم أحمد الخزامي تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، القاهرة: مكتبة ابن سينا، دط، 1999 ص19

وعرفه محمد عاطف عبيد بأنه: "مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ونوعية السلوك والتصرفات التي يبديونها أثناء أداء عملهم".<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الأداء يتمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل، تتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

### ثانياً: محددات الاداء الفردي:

إن سلوك الأداء تحدد بثلاثة عوامل رئيسية حسب نموذج (بورتولوير)

إن سلوك الأداء تحدد بثلاثة عوامل رئيسية حسب نموذج (بورتولوير)

### 1-الجهد المبذول:

والمعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العمل لأداء عمله، ويقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيه لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهذا الجهد كما يرى (بورتولوير) يختلف عن أداء العمل نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة ( الجزء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة او التجاذب معها، فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف، تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر تدخلا رئيسا في الجهد وهذا المتغير يعرف بأنه إدراك الموظفين لاحتمال أن تعتمد المكافأة المختلفة على كميات مختلفة، وعند توحيد هذين المتغيرين، تقييم المكافأة وإدراك احتمالية الجهد - تتحدد كمية الجهد المبذول فإذا كان العمال يعطون تقيما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة فأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد، ولكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عاطف عبيد إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية دار النهضة العربية، د ط، ب س، ص13

<sup>2</sup> طنكة بلال - بوزيان محمد، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس 2003 -2004 مركز جامعي المدية ص60.

## 2- القدرات والخصائص الفردية:

هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعلية على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل ويخص خبراته، تدفع عنه مزاولة أي نشاط وأيا كان نوعه يجعله هذا في أن يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

## 3- إدراك العامل الدورة الوظيفي:

وهو أن العامل يجب أن يكون على اطلاع تام بما يجري حوله وفي عمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة التطورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المؤسسة تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لا بد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء لتصاغ هذه العناصر في شكل معادلة على النحو التالي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

## ثالثا: مكونات الاداء الفردي:

نعني بأداء العامل قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين الأبعاد المكونة له:

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

**2- نوعية الجهد المبذول:** أما نوعية الجهد المبذول فنعني بها مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع العمل قد لا تهم سرعة أو كمية العمل بقدر ما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس ما يلي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 61.

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

- درجة خلو الأداء من الأخطار.

- درجة الإبداع والابتكار.

**3- نمط الإنجاز:** المقصود به في العمل الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن تمثيل قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يقاس بالطريقة التي تتبع في كتابة تقرير أو منكرة وذلك إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

تمثيل المكونات الثلاثة في الأداء كمية الجهد المبذول ونمط إنجاز الأسس التي يقاس بها

الأداء ويحكم من خلالها درجة هذا الأداء ونسبته، حصر الأداء الفعال لأي وظيفة من وظائف الأفراد.<sup>1</sup>

**رابعا: تقييم الأداء الفردي:**

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة في سلسلة متكاملة، أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وثانيا وضع خطة، او برامج زمني يهدف إلى تحقيق الأهداف، وثالثها تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة الموضوعية، ورابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية، وهي عملية تقييم الأداء.

والملاحظ انه قد يظهر مستوى الأداء مرتفعا جدا، اذا كانت الأهداف متواضعة، او اذا كان البرنامج الزمني لا يتسم بالطموح، كما انه يظهر مستوى الأداء منخفضا ، اذا كانت الأهداف طموحة، او اذا كان البرنامج الزمني غير واقعي. وعلى ذلك فلا بد ان يكون البرنامج \_وكذا الخطة مرتبطين بمؤشرات الأداء، لكل نشاط، على ان تكون هذه المؤشرات مختبرة في نفس ظروف هذه المؤسسة<sup>2</sup>

**خامسا: أهمية تقييم الأداء الفردي:**

و تكمن أهمية تقييم أداء الكفاءات في أهم نقاط هي :

1 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1999 ، ص33.

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، نفس المرجع ، ص 36.

1- التقييم مهم للأفراد لأنهم يأملون في الحصول على تقدير موضوعي لجهودهم وان يحصلوا على المزايا المترتبة على التقييم الجيد للأداء كاختيار الأكفاء للترقية وإعطائهم مكافآت أو علاوات أو القيام بحملات تدريبية<sup>1</sup>.

2- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إشباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين

3- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لها لأنه يساعدنا على التعرف بشكل حقيقي على ذوي الأداء المنخفض والأداء الجيد حتى تعالج هؤلاء وتستفيد من أولئك وان تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار

4- كذلك التقييم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الإدارة في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز.

5- يعد وسيلة لضمان عدالة الحكم على كفاءة وفعالية الأفراد وبالتالي تتجاوز الإدارة إشكالية التخمين.<sup>2</sup>

#### سادسا: طرق تقييم الاداء الفردي:

تنقسم الى طريقتين هما:

##### 1\_ الطريقة التقليدية:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم اداء العاملين\_ والذي يشيع استخدامه حاليا\_ على إعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد. ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج، ومراجعة من يليه في المسؤولية.<sup>3</sup>

ومن الطرق التقليدية في تقييم الاداء ما يلي:

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي، تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد 196، ص 13. 14.

<sup>2</sup> عقيلي عمر وصفي، نفس المرجع، ص

<sup>3</sup> فاروق عبده فيليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

2005م، ص 266، 267.

### ا\_طريقة التقييم ببحث الصفات والخصائص:

وترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادرة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، القدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم ان هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، الا انه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها الى التقدير الشخصي.

### ب\_طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً، وفقاً للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو صفات الشخصية، كما في الطريقة السابقة. هذا يعني ان الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف\_متوسط\_جيد\_ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية، واعتمادها على التقرير الشخصي، كما ان هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً انها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما اذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو احسن أو اضعف منه.<sup>1</sup>

### ج\_طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

<sup>1</sup> فاروق عبده قبليه، السيد عبد المجيد، نفس المرجع، ص 266-267

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد اعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية اخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم اغراضا اخرى، مثل اغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر اسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

#### د\_ طريقة التوزيع الاجباري:

وتستند هذه الطريقة الى فكرة التوزيع الطبيعي، والتي تقضي بان مجموعة من الاحداث او الاشخاص تتركز حول الوسط ، ويقل تركيزها عند الاطراف . وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه الى فئات ، وترتيب كل فئة حسب وقعها، او تركيزها على منحنى التوزيع.

وتقوم هذه الطريقة على اساس تقييم الفرد وفقا للداء العام للعمل، وليس على اساس مجموعة من العوامل، او المعايير المختلفة للتقييم.

ومن العيوب التي توجه الى الطريقة، الافتراض الذي تقوم عليه، من ان كل مجموعات الافراد تصنف على اساس المنحنى الطبيعي، اي تنقسم الى ضعيف وجيد وممتاز، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الاحوال، كما انه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط.<sup>1</sup>

#### 2\_ الطريقة الحديثة:

نتيجة لأوجه النقد العديدة التي وجهت إلى أساليب التقليدية بدأ الكثير من الباحثين يسعون إلى إيجاد طرق أفضل يمكن بها تقييم الأداء، فكانت الخلاصة ثلاثة اتجاهات أساسية في التقييم وهي: أسلوب التقييم الموضوعي، أسلوب التقييم الذاتي، أسلوب التقييم بالنتائج.

أولاً: أسلوب التقييم الموضوعي: وهي أن تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

- كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه وأمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم تجهيزها أو قيمة وثائق التأمين المباعة أو عدد الصفحات المطبوعة في اليوم أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها.

<sup>1</sup>فاروق عبده فيليه، السيد عبد المجيد، نفس المرجع ، ص 266-267

- جودة ناتج الأداء: في بعض الحالات يتطلب معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتفاه الغموض إلا أن ترجمته إلى مقياس يثير صعوبات ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية عبر مساهمة الفرد ذاته، كأن تراجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد أو دقة الآلات أو ترجع إلى أداء الأفراد مراحل العمل السابقة.

- كمية وجودة ناتج الأداء: هو عندما يكون استتباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا فإن هذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شمولية من تلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة معا، وتعتبر الوحدات غير المعيبة وقيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات، وعدد الكلمات الصحية المكتوبة في الآلة وكتابة أمثلة لهذا النوع من المقياس.<sup>1</sup>

ثانيا: أسلوب التقييم الذاتي: يحتوي هذا الأسلوب على الطرق التالية:

1- طريقة المقاييس التدريجية: وتنقسم بدورها إلى طريقتين:

1-1) طريقة التدرج:

تعتمد هذه الطريقة على وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي الأداء الغير مرضي، الأداء المميز. توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

1-2) طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون، وغيرها وبناءا على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص المرتبطة

<sup>1</sup> محمد علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص90.

بالأداء الفعال كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات، مثلا: لصفة المواظبة.<sup>1</sup>

**الشكل رقم (10): طريقة التدرج البياني لتقييم الأداء**

90	80	70	60	50
مواظب باستمرار	عادي التغيب	متغيب لأسباب معقولة	يغتتم الفرص للتغيب	كثير التغيب لأسباب تافهة

ويتم تكرار العملية لباقي الخصائص ويستخرج التقييم لجميع الصفات كما يلي:

التعاون 90د، المواظبة على العمل 80د، حسن التصرف 60د، القدرة على التفكير 90د، معاملة الأفراد 80د، فالمجموع يكون 400د، ويستخرج المتوسط الحسابي كما يلي:  $80 = 5/400$ ، ثم تحول إلى قيمة وصفية.

أقل من 50 درجة ← ضعيف.

60-50 درجة ← مقبول

70-60 درجة ← جيد.

80-70 درجة ← جيد جدا

90-80 درجة ← ممتاز.

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- أن لا يرتبط بسلوك الأفراد موضع التقييم حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية نوع العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.

- من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.

- يتطلب استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

<sup>1</sup> محمد علي ربايعة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 91

2- طريقة المقاييس الترتيبية: وتنقسم إلى:

2-1) طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد في ترتيب يبدأ من أحسن أداء لى أسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد أفضل من البعض الآخر.<sup>1</sup>

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبها فهو كيف يتم معرفة درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتفادي التحيز.

2-2) طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل. لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد تتضمن 10 قرارات لذا كل قرار يأخذ شخصين فقط، كما موضح في المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{عدد القرارات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

ن: عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

2-3) طريقة التوزيع الإجباري (الإلزامي):

وبهذه الطريقة يقيم الفرد على أساس الأداء للعمل وتتم العملية على النحو التالي:

أ) يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل إسم على بطاقة.

ب) يطلب من المشرف أن يوزع هذه البطاقات على خمس مجموعات كالتالي:

1. المجموعة الأولى : 10% من الافراد.

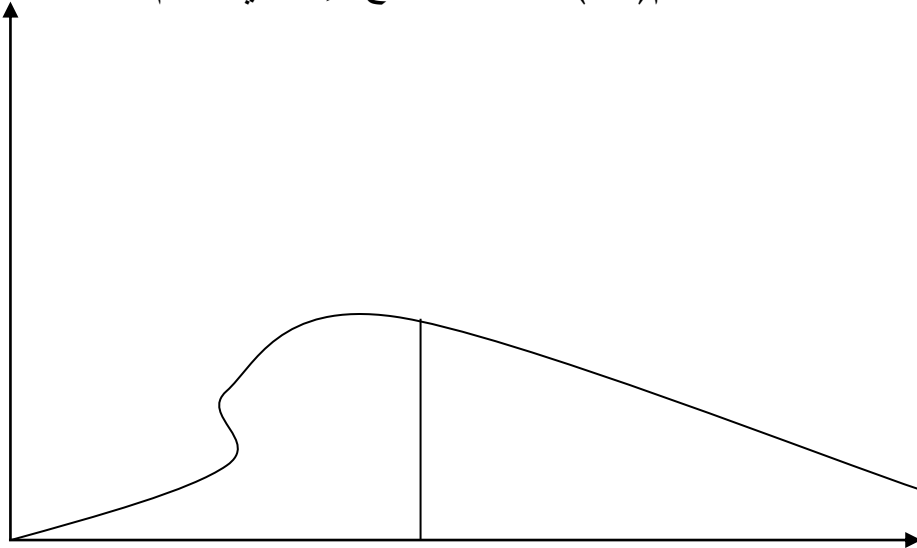
<sup>1</sup> محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع ، ص91.

<sup>2</sup> محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص91.

2. المجموعة الثانية: 20% من الأفراد.
3. المجموعة الثالثة: 30% من الأفراد.
4. المجموعة الرابعة: 40% من الأفراد.
5. المجموعة الخامسة: 50% من الأفراد.

وتقوم هذه الطريقة على أساس التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل لها ويقل تركيزها عند الطرفين.

الشكل رقم (11): طريقة التوزيع الإيجابي لتقييم الأداء<sup>1</sup>



3- طريقة القوائم السلوكية: تنقسم بدورها إلى:

3-1) طريقة قوائم المراجعة:

حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم بنعم أو لا وعند إتمام قوائم العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها وفقا لهذه الطريقة

<sup>1</sup> محمد علي ربايع، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 93

فإن المقيم يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقاً للأعمال وأن فقرات القائمة تختلف من عمل لآخر.

والجدول التالي يوضح هذه القائمة:

**جدول رقم (01): طريقة قوائم المراجعة لتقييم الأداء**

لا	نعم	الفقرات
		- هل يتبع تعليمات المشرف
		- هل يقترح أفكار جديدة
		- هل يتطوع لمساعدة زملائه
		- هل يرتكب أخطاء في عمله

**3-2) طريقة الاختيار الإيجابي (الإلزامي):**

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفاً وانطباقاً على الفرد العامل واختيار بند أو رأي واحد من بين بندين أو رأيين.

**مثال 1:** أستاذ جامعي:

- يحاضر بثقة.
- يبدي انتباهاً واهتماماً للصف.

**مثال 2:** رئيس مصلحة:

- يعمل بجد وحرص.
- يتأخر عادة في العمل.

على المقيم أن يلتزم بالعبرة التي تصف سلوك الفرد الفعلي، سواء كانت إيجابية أو سلبية<sup>1</sup>. وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات تكون في سرية وغير معروفة لكي تقلل من التحيز<sup>2</sup>.

### 3-3) طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الحرجة، الأحداث الحرجة).

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية للمساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث، أي تسجل المواقف الإيجابية والسلبية التي حدثت، فهي تركز على السلوك وليس الشخصية والهدف منها هو تنمية الأفراد وتصحيح أخطائهم عن طريق التغذية العكسية.

### 3-4) طريقة المقالة (التقرير المكتوب):

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقرير التفصيلي من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب القوة والضعف والأداء الماضي ومهارات العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منها. ومنه طريقة القوائم السلوكية لها مزايا وعيوب منها:

#### مزايا هذه الطريقة:

- تقلل الأخطاء المرتبطة من عملية التقييم بحيث تحديدها لأبعاد العمل المقيم.
- يوضح المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمثلون معارف ومهارات في العمل ما يؤدي إلى زيادة الصدق والموضوعية لهذا المقياس.
- تساعد في تحديد نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> محمد علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 93.

<sup>2</sup> محمد علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 94.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها
- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل وتستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات مثل التي تتضمن الحركات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية.
- لا يمكن استخدامه في المنظمات الصغيرة لارتفاع كلفتها.<sup>1</sup>
- لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها

سابعاً: نتائج تقييم الاداء الفردي:

وتنقسم الى طرق وهي:

- طريقة الإدارة بالأهداف:

يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين وبصورة خاصة في التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الانجاز وتتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء فعند تحديد الأهداف يكون لقاء كل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقاً للواقع الفعلي للعمل والجهد ، أما في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييم الأفراد حسب ما تم تحديده من أهداف لذلك اعتمد التقييم حسب هذه الطريقة على النتائج وليس على السلوك.

مزايا هذه الطريقة:

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف.
- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة والمحدد رسمي على الأداء الفعلي.
- تسجيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص ص 198، 199.

عيوب هذه الطريقة:

- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا لكل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية الأهداف ومهارة في صيانة الأهداف بشكل واضح.<sup>1</sup>

2- طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم لذا إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة، إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتقييم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.

مزايا هذه الطريقة:

- استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم.
- يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة ويكون لدى الفرد القابلية للتأثير على الآخرين إضافة إلى التحسيس وتقدير مشاعر ورغبات الآخرين.

عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية
  - عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة
- 3- طريقة مراجعة تخطيط العمل: تشبه تماما طريقة الإدارة بالأهداف إلا أن الاختلاف يكمن في المراجعة الدورية فتكون هنا المراجعة بصفة دائمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد علي ربايعة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص ص95، 96.

<sup>2</sup> محمد علي ربايعة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص96.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناولنا أداء الفرد و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ، محدداته ، مكوناته، وتقييم الأداء أهميته، وطرق تقييمه، ونتائجه، كما القينا الضوء عليه بشيء من التفصيل.

عموما و من خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي و الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن مجال الدراسة تحديد أطرها الزمنية والمكانية، وتحديد البيئة الاجتماعية التي سيتم فيها، وتحديد مجال البحث وضرورة منهجية تستجوبها مرحلة التعميم ومسألة ارتباط النتائج بالإطار الزمني والمكاني للظاهرة المدروسة، فالتعميم مع أنه يرتبط بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع، إلا أنه يتحدد مكانيًا وزمنيًا بمجال الدراسة الذي يضيف على تلك الدراسة طابع الدقة والعمق، ويصوب عمل الباحث من الوقوع في خطأ شمول هذا التعميم فمن الأمور الخطرة في نطاق البحوث الاجتماعية أن يخرج الباحث من دراسة محدد لمنطقة معينة وفي فترة زمنية محددة.

وإستنادا على ذلك فإن تحديد مجالات الدراسة وأطرها الزمنية والمكانية هو أمر مهم لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية من جهة ثانية.<sup>1</sup>

ومجالات الدراسة الحالية هي:

#### 1- مجالات الدراسة :

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف على الأفراد المبحوثين، و المنطقة التي أجريت بها الدراسة، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، و قد إتفق كثير من الباحثين على أن هناك مجالات رئيسية ثلاث و هي (المجالات البشرية، المكانية، الزمنية) و عليه فإن دراستنا تكون على الشكل التالي :

#### • المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة المؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر بالأغواط ، هذه المؤسسة تابعة إداريا لوزارة الاتصال ، و إذاعة الأغواط أو كما تعرف بإذاعة السهوب هي إذاعة محلية بولاية

<sup>1</sup> محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، باتنة، منشورات، جامعة باتنة، ص 235 .

الأغواط الجزائرية تبث برامجها باللغة العربية على موجة أف أم 98.90 تم افتتاحها بتاريخ 05 نوفمبر 1991 .

وهكذا أخذت الإذاعة على عاتقها مهام إعلام المواطنين بكل ما يرتبط بالحياة الوطنية، الجهوية، المحلية والدولية وصار عليها أن تساهم في ترقية الاتصال الاجتماعي وقيم الديمقراطية والتسامح وتعزيز ممارسة التعددية وحماية مقومات الهوية والثقافة الوطنية بكل مكوناتها وتنوعها.

• **المجال الزمني :**

يرتبط المجال الزمني باختيار الموضوع مع بداية السنة الجامعية وتحديدًا في أواخر الشهر نوفمبر 2022، و ذلك بهدف إعطاء الموضوع المدروس جانب تطبيقي واقعي، وقد مر إنجازنا للجانب الميداني بمرحلتين:

**الدراسة الاستطلاعية :** انطلقت في 27 ديسمبر 2022 إلى غاية 30 جانفي 2023، وقد تم فيها تجميع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة، و التعرف على الاتصال الرسمي و الأداء الفردي، بالمؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر بالأغواط .

**الدراسة الميدانية :** تم النزول إلى ميدان الدراسة بداية من 07 ماي 2023 إلى غاية 04 جوان 2023، و تم فيها مقابلة بعض الموظفين، مخرجة ومنشطة بالمؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر بالأغواط كما تم في مرحلة لاحقة توزيع الاستمارات الاستبيان على فترات متقطعة ، وصولًا إلى التوزيع النهائي والتي دامت فيه فترة التوزيع وجمع الاستمارات مدة 10 أيام.

• **المجال البشري :**

و يقصد به المجموع الكلي للموظفين بالمؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر بالأغواط و الذي قدر عددهم 36 موظف.

## 2- منهج الدراسة :

إن الميدان يمد الباحث بالمعلومات والحقائق الموجودة في الواقع الاجتماعي، لذلك يعتبر الاقتراب الميداني دعامة أساسية للاقتاب ا رب النظري الذي ينطلق منه الباحث لدراسة الاتصال في المؤسسة. لذلك فإن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والإشكاليات المطروحة والأهداف المراد تحقيقها والتي تفرض على الباحث منهج معين.

إذ من خلال ما تحصل عليه الباحث من معلومات كافية و شاملة عن موضوع و الاكتفاء بالوصف الخارجي، و بالاعتماد على العينات و الملاحظات و المقابلات تم اختيار منهج الوصفي، الذي اعتمدها في هذه الدراسة من اجل القيام بدراسة وصفية، و هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة و العوامل التي تتحكم فيها و استخلاص النتائج لتعميمها و يتم ذلك وفق خطة بحثية معينة من خلال تجميع البيانات وتحليلها.<sup>1</sup>

كما قمنا باستخدام هذا المنهج أيضا من أجل جمع المعلومات و البيانات و المعطيات حول موضوع دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية، و وقع إختيارنا على المنهج الوصفي لأنه يمكننا من الوصول إلى معلومات و نتائج عميقة و واضحة خاصة بالاتصال الرسمي و الأداء الفردي في إذاعة الأغواط.

<sup>1</sup> محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ( القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 1992 ) ، ص 30 .

3- التقنيات و الأدوات المستعملة:

الملاحظة :

الملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة ظاهرة معينة، وقد عرفها البعض أنها التوجيه والانتباه إلى ظواهر معينة، بهدف كشف صفاتها وخصائصها والوصول إلى اكتساب معارف جديدة عن تلك الظاهرة).<sup>1</sup>

كما تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها، بأسلوب علمي منظم و مخطط هادف ، بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين متغيراتها و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.<sup>2</sup>

و هذا من خلال الزيارات الاستطلاعية المتكررة إلى إذاعة الجزائر بالأغواط ، و ذلك من خلال ملاحظة العمال عبر مختلف الأقسام التي يعملون بها تم معرفة مجتمع البحث من حيث التركيب و الهياكل وكذلك معرفة العلاقات التي تربط العمال بعضهم ببعض، و كذلك التعرف على أنواع الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة، و معرفة المشاكل الموجودة داخل المؤسسة و خاصة الاتصالية منها.

المقابلة:

و تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما الباحث و شخص، أو أكثر، من أفراد عينة البحث، اجتماعا فرديا أو جماعيا ، يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعدادا

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مصر، مكتبة وهبة، 1976، ص 233.

<sup>1</sup> رحي مصطفى عليان، عثمان محمد عزييم؛ أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية و التطبيق العلمي)، ط 2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص120.

جيدا، و طرحها بطريقة جيدة على الفرد أو الشخص المعني، ويقوم هذا الشخص بتقديم إجابات عن هذه الأسئلة شفويا، و يقوم الباحث بتدوينها ثم تصنيفها ثم تحليلها.<sup>1</sup>

و المقابلة الناجحة هي فن و علم و أسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و إجادته و التوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة و الدراسة.<sup>2</sup>

و قد كانت المقابلة مع بعض العمال الموجودين داخل إذاعة الأغواط، حيث تم استجواب المبحوثين حول آراءهم و تصوراتهم عن دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية - إذاعة الأغواط- مما ساعد على تحديد إشكالية البحث. و قد قمنا بطرح جملة من الأسئلة خلال زيارتنا لتلك المؤسسة على:

- المخرجة و منشطة بالمؤسسة الإعلامية - إذاعة الأغواط - .

#### الاستبيان :

تم الإعتماد على إستمارة المقابلة لأنها تعد الأمثل من أجل التأكد من فهم المبحوث للأسئلة و الحرص على الإجابة عليها كما تسمح الاستمارة للباحث بالاتصال وجها لوجه مع المبحوثين و ملاحظة إيماءاتهم و ملامحهم أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان، و ذلك بتقديم معلومات إضافية للباحث، و يرى صلاح مصطفى الفوال بهذا الصدد إن الاستمارة من أهم وسائل الإتصال الأساسية المنتقاة و المصممة بطريقة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه،<sup>3</sup> و يكون في شكل إستمارة أسئلة مرتبة بشكل منطقي يوزع على المبحوثين.

<sup>2</sup> وائل عبد الرحمن النل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2 ، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007 ،ص73.

<sup>3</sup> مخلوف بوكروح، الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء، الجزائر، مطبعة حسناوي مراد، 2005 ، ص 111.

<sup>1</sup> صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مصر، دار غريب، ص305.

و قد استخدمنا أسلوب الإستبيان كأداة رئيسية في البحث كونه يساعد الباحث على جمع المعلومات و هذا حسب التعليمات و الإرشادات المرفقة مع استمارة الاستبيان التي تتعدد طرق توزيعها على مجتمع الدراسة أو لعينة كذلك باعتبارها توفر للباحث الوقت و الجهد و المال للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين إضافة إلى عدم تدخل الباحث في الإجابات المحتملة للمبحوثين وهذا ما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية.<sup>1</sup>

كما اعتمدنا على هذه الأداة لما لها من أهمية في جمع البيانات التي تخص موضوع دارستنا، و لأن الأسلوب المثالي أن يملأ الاستبيان بحضور الباحث و يسجل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثري البحث، فقد طبقنا على عينة بحثنا و المتمثلة في 08 مفردات من عمال إذاعة الأغواط . و تتركب استمارة بحثنا من أربعة محاور ثلاثة أساسية ومحور خاص بالبيانات الشخصية تحتوي في مجملها على 18 سؤالاً.

المحور الخاص بالبيانات الشخصية يحتوي على 04 أسئلة.

**المحور الأول:** تأثير الاتصال الرسمي على المؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر بالأغواط.

**المحور الثاني:** يتميز أداء الفرد داخل المؤسسة إذاعة الجزائر بالأغواط بالفاعلية.

**المحور الثالث:** تبادل المعلومات بين الرئيس والعاملين يزيد من أداء الفرد.

#### 4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

يتمثل مجتمع البحث في دراستنا فئة عمال المؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر بالأغواط، و لهذا اخترنا العينة القصدية، و ذلك من خلال اختيارنا لعينة قدرت بـ 8 مفردات.

<sup>1</sup> منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام الأسس و المبادئ ، ط 1 ، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2011 ، ص 203.

عرّفت العينة القصدية بالإنجليزية Non-probability sampling : أو بالعينة الغير إحتماالية، و هي فرع من فروع إختيار العينة حيث يستخدم طرقاً غير عشوائية لإختيار مجموعة من الأشخاص للمشاركة في عملية البحث.

تجدر بالإشارة إلى أن العينة القصدية لا تركز على التمثيل الدقيق لجميع الأعضاء من مجموعة كبيرة من السكان ضمن مجموعة عينة أصغر من المشاركين، ونتيجة لذلك لا يتمتع كل أفراد السكان بفرص متساوية للمشاركة في الدراسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسوعة ويكيبيديا الالكترونية الحرة ، <https://www.wikipedia.org> ، 2023/06/16، على الساعة 11:37

## الفصل الخامس

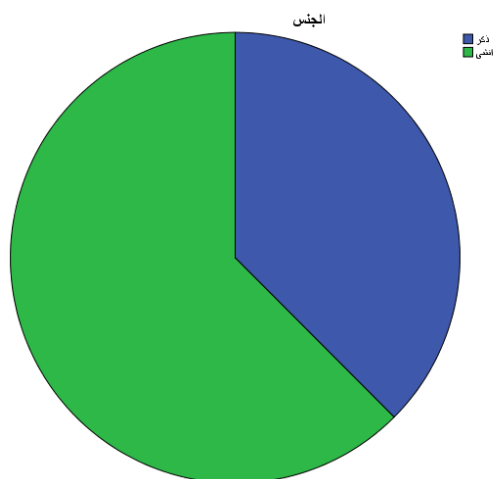
### تحليل النتائج واستنتاجاتها

- عرض نتائج الدراسة

أولاً : عرض البيانات الشخصية :

الجدول رقم (02) : يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	3	40%
انثى	5	60%
المجموع	8	%100



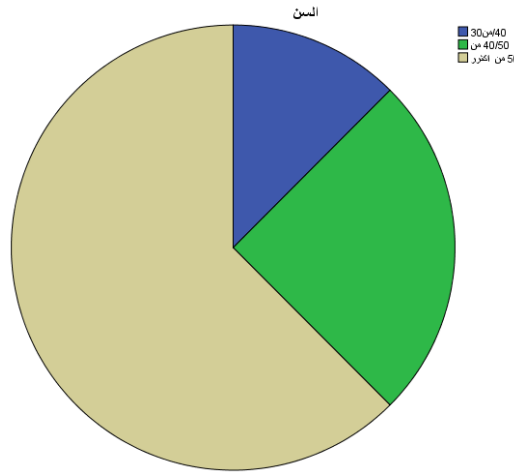
الشكل رقم 12: يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 60% هي أكبر نسبة وتمثل عدد الذكور من المبحوثين أما أقل نسبة هي 40% وتمثل عدد المبحوثين من الإناث ،ويرجع ارتفاع نسبة النساء مقارنة بنسبة الذكور في أن المبحوثين الذين اتصلنا بهم لأول مرة كانوا من فئة الإناث وهم من قاموا بتوجيهنا لصديقاتهم لذلك

كانت نسبة الإناث أكثر من الذكور ، كذلك من المتعارف عليه أن الإناث يمتهنون الوظائف الإدارية الداخلية أكثر من الذكور الذين يتنقلون لنقل المعلومات من مكان لآخر.

الجدول رقم (03): يوضح السن لدى المبحوثين:

السن	التكرار	% النسبة
من 30 الى 40 سنة	1	10%
من 40الى 50	2	30%
من 50 فأكثر	5	60%
المجموع	8	100%



الشكل رقم 13 دائرة نسبية تمثل توزع أفراد العينة حسب السن:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة فيه هي 60 % والتي تمثل سن المبحوثين من 50 سنة فأكثر، تليها نسبة 30 % والتي تمثل سن المبحوثين ما بين 40 و 50 سنة ، اما أقل نسبة في الجدول فهي 10 % والتي تمثل سن المبحوثين ما بين 30 و 40 سنة ، وترجع النسبة الأكثر في فئة المبحوثين الذين

سنهم فوق 50 سنة في أن ندرك مدى تأثير الاتصال على المبحوثين ولا يتم ذلك إلا بالأكثر سنا والأقدم من حيث العمل لكي نعرف مدى فاعلية الاتصال الرسمي لذلك كانت عينتنا على الاقدم سنا في المؤسسة لأن لديهم خبرة وأقدمية فيما يتعلق بنظام الاتصال بالمؤسسة أقوى من الموظفين الجدد الذين يمارسون أساليب الاتصال لذلك نجد أن معظم المبحوثين سنهم من 50 فما فوق.

الجدول رقم (04): يوضح الخبرة المهنية لدى المبحوثين:

الخبرة المهنية	التكرار	% النسبة
من 10 سنوات الى 16	3	30%
من 17 سنة الى 25	4	60%
من 26 سنة الى 34	1	10%
المجموع	8	100%



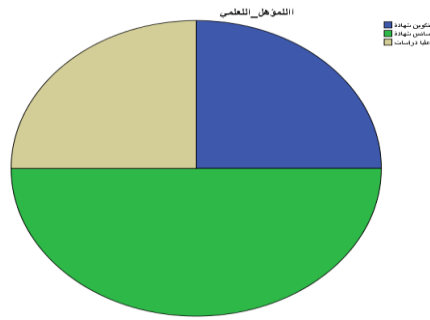
الشكل رقم 14: دائرة نسبية مثل توزع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة فيه هي 60 % والتي تمثل خبرة المبحوثين مهنيًا ما بين 17 سنة و 25 سنة ، تليها نسبة 30 % والتي تمثل خبرة المبحوثين ما بين 10 سنوات و 16 سنة، أما أقل نسبة في الجدول فهي نسبة 10% والتي تمثل خبرة المبحوثين من 26 سنة إلى 34 سنة، وترجع النسبة العليا للخبرة المهنية ما بين 17 سنة و 25 سنة كون أن المؤسسة تعتمد على الأقدمية والخبرة المهنية وخصوصا في الإذاعة وذلك لتعود المستمعين على الأشخاص وعلى الحصص المعتادة مقارنة

بالجدد ، وكذلك نجد أكثر فئة تستمع للمذيع هم كبار السن الذين قد اعتادوا على المقدمين والصحفيين والبرامج المفضلة لديهم.

جدول رقم 05 يوضح المؤهل العلمي لدى المبحوثين :

المؤهل العلمي	التكرار	% النسبة
شهادة تكوين	2	25%
شهادة ليسانس	4	50%
دارسات عليا	2	25%
المجموع	8	100%



الشكل رقم (15) يمثل المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة هي 50 % والتي تمثل تحصل المبحوثين على شهادة الليسانس ، تليها نسبتين متساويتين وهي 25 % والتي تمثل تحصل المبحوثين على شهادة تكوين ، وكذا دراسات عليا، وترجع النسبة العليا في تحصل المبحوثين على شهادة الليسانس فيما أصبحت تتطلبه الوظيفة المهنية في الوقت الحالي من الحصول على شهادة الليسانس وخصوصا في الإذاعة ، وكذلك لأن الدراسة قد جرت على الموظفين الإداريين والصحفيين لذلك لابد لهم أن يكون لديهم مؤهل علمي في المستوى وكذلك نجد وخصوصا في الآونة الأخيرة أصبح الموظفون يكملون دراساتهم بعد التوظيف لما تنصه القوانين الخاصة بالترقية ما بعد التوظيف والمتمثل ، في المرجعية القانونية والتنظيمية التي تحكم

الترقية على أساس الشهادة ، بحيث ينص القانون على : " أنه يحكم الترقية على أساس الشهادة في قطاع الوظيفة العمومية كل من

1-الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما أحكام المادة 107 منه.

2-أحكام المنشور رقم 04 المؤرخ في 30 نوفمبر 2017 المتعلق بالترقية على أساس الشهادة.

### - تحليل النتائج الدراسة

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

#### 1- عرض نتائج الفرضية الأولى

جدول رقم 06 وضح طبيعة الاتصال الرسمي بالمؤسسة لدى المبحوثين :

طبيعة الاتصال	التكرار	%النسبة
جيد	5	60%
متوسط	3	40%
المجموع	8	100%

نجد أن أعلى نسبة في الجدول هي 60% والتي يرى فيها المبحوثين أن الاتصال الرسمي بالمؤسسة جيد، تليها نسبة 40 % والتي يرى فيها المبحوثين أن الاتصال الرسمي في المؤسسة متوسط، وهذا ما أكده علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي و جون ديوي حيث ركزوا على انه عملية اجتماعية بواسطتها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد. وعرف الاتصال بكونه عملية تفاعل بين طرفين وضرورة لاستمرارية الحياة الاجتماعية. ويعرف أيضا بكونه عملية اشتراك في فهم المعاني والرموز<sup>1</sup>. أي كل ما كان الاتصال جيد فإنه يسهل الحصول على المعاني والفهم من طرف الموظفين.

<sup>1</sup> مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط 2 ،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010 ،ص.ص 24.25.

جدول رقم 07 يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي المستخدم في تسهيل المهام :

تسهيل المهام	التكرار	%النسبة
نعم	6	80%
لا	2	20%
المجموع	8	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 80 % والتي يرى فيها المبحوثين مدى تسهيل الاتصال الرسمي للمهام الوظيفية، أما أقل نسبة فهي 20 % والتي يرى فيها المبحوثين أن عملية الاتصال لا تساهم في تسهيل المهام ، ويرجع ذلك كون أن عملية الاتصال الرسمي وخصوصا إذا واضح برسالة واضحة بعيدة عن التشويش فإنه يسهل الحصول على المعلومات وتداولها بين الموظفين ، ويقصد بالاتصال التنظيمي عموما تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار سير العمل الإداري داخل المنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق التجميع أو النقل إلى مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه <sup>1</sup>.

جدول رقم 08 يوضح نوع الاتصال في المؤسسة:

نوع الاتصال	التكرار	%النسبة
مباشر	5	60%
غير مباشر	3	40%
المجموع	8	%100

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم الاجتماع لتنظيم داخل نظرية ودراسة ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ، 2013، ص95

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة هي 60 % والتي يرى فيها المبحوثين أن نوع الاتصال هو مباشر ، أما النسبة الأقل فهي 40 % والتي يرى فيها المبحوثين أن الاتصال غير مباشر، وترجع أهمية الاتصال المباشر في كونه المنبع الذي يجسد أدوات السلطة الفعلية والرسمية أي القيادة التي تدير المؤسسة أو التنظيم وذلك باكتسابها قوة المعلومات وبالمقابل يمتلك العاملين قوة الضغط الاجتماعي وتعطيل عملية الاتصال، وكذلك كون أن الاتصال المباشر ، يتمثل في إيصال المعلومات والبيانات اللازمة إلى القمة وتعكس جودته الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقوة المنظمة وحجم التغذية الراجعة، وهناك شكل آخر من الاتصال الرسمي يتمثل في الاتصال الرسمي الأفقي أو العرضي ويتم عادة بين أعضاء المستوى الواحد من الهيكل التنظيمي للمشروع حيث يتم إرسال واستقبال البيانات بين الأقسام أو الإدارات الواحدة مما يحقق التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة التي تمارسها مختلف وحدات التنظيم فيتم تبسيط إجراءات العمل فيكتسب صفة المرونة في الأداء .<sup>1</sup>

جدول رقم 09 يوضح كيف يتم الاتصال في المؤسسة :

النسبة %	التكرار	يتم الاتصال ب
80%	6	طلبات
10%	1	أوامر
10%	1	تقارير
100%	8	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة فيه هي 80 % والتي يرى فيها المبحوثين أن عملية الاتصال تتم بالطلبات ، تليها نسبتين متساويتين وهي 10 % والتي يرى فيها المبحوثين أن عملية الاتصال تتم بالأوامر والتقارير، ويرجع الاتصال بين الموظفين مع بعضهم البعض وبين المرؤوس

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، نفس المرجع، ص 103.

والرئيس إلى طريقة الطلبات في الاتصال ، بحكم طبيعة العمل في الإذاعة لذلك يتم الاتصال عن طريق طلبات الموظفين للمسؤول في طرح اقتراحات مثلا أو في توقيت العمل لأن الإذاعة توقيتها يختلف عن المؤسسات الأخرى لذلك يتم الاتصال بين الموظفين والمسؤول عموما عن طريق تقديم طلبات .

## 2- تحليل نتائج الفرضية الأولى

من خلال ما تم عرضه من نتائج الفرضية الأولى توصلنا إلى ما يلي :

- أن الاتصال الجيد بين الموظفين يسهل عملية التواصل وفهم المعاني وإيصال المعلومات بطريقة سهلة وهذا ما أكده علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي و جون ديوي حيث ركزوا على انه عملية اجتماعية بواسطتها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد. ويعرف أيضا بكونه عملية اشتراك في فهم المعاني والرموز .أي كل ما كان الاتصال جيد فإنه يسهل الحصول على المعاني والفهم من طرف الموظفين.

أن عملية الاتصال الرسمي وخصوصا إذا كان واضحا برسالة مرسلة من طرف المرسل إلى المرسل إليه عن طريق القناة بعيدة عن التشويش فإنه يسهل الحصول على المعلومات وتداولها بين الموظفين ، ويقصد بالاتصال التنظيمي عموما تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار سير العمل الإداري داخل المنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق التجميع أو النقل إلى مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه .

ترجع أهمية الاتصال المباشر في كونه المنبع الذي يجسد أدوات السلطة الفعلية والرسمية أي القيادة التي تدير المؤسسة أو التنظيم وذلك باكتسابها قوة المعلومات وبالمقابل يمتلك العاملين قوة الضغط الاجتماعي وتعطيل عملية الاتصال، وكذلك كون أن الاتصال المباشر ، يتمثل في إيصال المعلومات والبيانات اللازمة إلى القمة وتعكس جودته الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقوة المنظمة وحجم التغذية الراجعة، وهناك شكل آخر من الاتصال الرسمي يتمثل في الاتصال الرسمي الأفقي أو العرضي ويتم

عادة بين أعضاء المستوى الواحد من الهيكل التنظيمي للمشروع حيث يتم إرسال واستقبال البيانات بين الأقسام أو الإدارات الواحدة مما يحقق التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة التي تمارسها مختلف وحدات التنظيم فيتم تبسيط إجراءات العمل فيكتسب صفة المرونة في الأداء.<sup>1</sup>

تعتمد الإذاعة المحلية لولاية الأغواط على الاتصال بين الموظفين مع بعضهم البعض وبين المرؤوس والرئيس على طريقة الطلبات في الاتصال ، بحكم طبيعة العمل في الإذاعة لذلك يتم الاتصال عن طريق الطلبات وكذا التقارير و الأوامر ان استدعى الأمر .

- من خلال ما تم عرضه وتحليله من نتائج الفرضية الأولى والمتمثلة في أنه : " تقوم المؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر من الأغواط باستخدام الاتصال الرسمي " قد تحققت .

### ثالثا : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

#### 1- عرض نتائج الفرضية الثانية

جدول رقم 10 يوضح التعليمات التي تنقل إليك واضحة في المؤسسة :

النسبة %	التكرار	وضوح التعليمات
80%	6	نعم
20%	2	لا
100%	8	المجموع

يرى الباحثين أن التعليمات التي تنقل إليهم بطريقة واضحة في المؤسسة وذلك بنسبة 80 %، أما الباحثين الذين يرون أن المعلومات لا تنقل إليهم بطريقة واضحة فهي نسبة قليلة والمتمثلة 20 % ، ويرجع ذلك كون التعليمات يجب أن تكون واضحة لأن طبيعة عمل المؤسسة إعلامية لذلك لابد أن تكون المعلومات المتناقلة واضحة ودقيقة وهذا ما ذهب إليه بعض الباحثين مثل كلود هيبير و بورتر و

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، نفس المرجع، ص 103.

يتسن و لزنياك 1978 بان البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات التنسيق والتخطيط إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمات.<sup>1</sup>

جدول رقم 11 يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة:

المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	% النسبة
نعم	4	50%
لا	4	50%
المجموع	8	%100

من خلال عرض الجدول نجد نسبتين متساويتين والمتماثلة في 50 % والتي يرى فيها كلا من الفئتين أنه قد يسمح للمبحوثين المشاركة في اتخاذ القرار وقد لا يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى طبيعة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة إذ يمكن للمسؤولين أن يسهموا الموظفين في مشاركة في اتخاذ القرار ، لكن في بعض الحالات لا يمكن للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار وخصوصا إذا كانت القرارات المتخذة من طرف الهيئة العليا أي من المركزية، مثل مثلا التحكم في برامج المواسم الدينية والوطنية ، أو التعود من طرف المستمع على برامج معينة وخصوصا الاوفياء والمخلصين الذين يتصلون بالإذاعة لذلك لا يمكن أن تشترك المؤسسة الموظفين في اتخاذ قرارات تخص المؤسسة لأن معظم المؤسسات الجزائرية العمومية هي مؤسسات مركزية أي قراراتها مركزية.

جدول رقم 12 يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة فاعلية أداء الفرد داخل مؤسستكم:

المساهمة	التكرار	% النسبة
نعم	5	60%

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، نفس المرجع، ص 95.

لا	3	40%
المجموع	8	%100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة فيه هي 60% والتي يرى فيها المبحوثين أن الاتصال الرسمي يساهم في زيادة فاعلية أداء الفرد بالمؤسسة، أما أقل نسبة فهي 40% والتي يرى فيها المبحوثين أن الاتصال الرسمي لا يساهم في زيادة فاعلية الفرد بالمؤسسة، ويرجع ذلك في أنه كل ما كان الموظف على اتصال دائم مع الإدارة ويحترم السلم الإداري ولكل موظف مهامه الوظيفية فإن ذلك يساهم في زيادة فاعليته لأنه على دراية بالمعلومات المتدفقة عن طريق الاتصال الرسمي باستخدام قنوات الاتصال الخاصة لذلك . اما بالنسبة للذين يرون أن الاتصال الرسمي لا يساهم في زيادة فاعلية الفرد بالمؤسسة ، كون أن الاتصال الرسمي لا يكفي لزيادة فاعلية الفرد لأنه يحتاج إلى الاتصال غير الرسمي في بعض الحالات التي تستدعي أن يعمل الموظف في بيئة عمل تشوبها التعاون والتضامن والتكامل والتآزر ليس فقط الرسمية في علاقات العمل إذا يجب أن يكون هنالك علاقات غير رسمية بين الموظفين.

**جدول رقم 13 يوضح تأثير الأقدمية في العمل على بفاعلية الأداء الفرد:**

تأثير الأقدمية	التكرار	% النسبة
نعم	5	60%
لا	3	40%
المجموع	8	%100

من خلال عرض الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة هي 60% والتي تمثل تأثير الأقدمية على فاعلية أداء الفرد ، أما أقل نسبة فهي 40% والتي تمثل عدم تأثير الأقدمية على فاعلية أداء الفرد في المؤسسة، وذلك يرجع في أن الموظف الذي له أقدمية في المؤسسة يكون على دراية بالعمليات الإدارية ويتعود على طريقة العمل بالمؤسسة لذلك يسهل عليه أداء مهامه الوظيفية مقارنة بالموظفين الجديدين في العمل ، إذ

يفتقرون إلى الخبرة المهنية وإلى طريقة العمل وإلى تأدية المهام الروتينية التي قد تعودوا عليها الموظفين القداماء .

## 2- تحليل نتائج الفرضية الثانية :

من خلال ما تم عرضه من نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى ما يلي :

- أن التعليمات يجب أن تكون واضحة لأن طبيعة عمل المؤسسة إعلامية لذلك لا بد أن تكون المعلومات المتناقلة واضحة ودقيقة وهذا ما ذهب إليه بعض الباحثين مثل كلود هيبير و بورتز و يتسن و لزنياك 1978 بان البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات التنسيق والتخطيط إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمات.<sup>1</sup>
- أنه كل ما كان الموظف على اتصال دائم مع الإدارة ويحترم السلم الإداري ولكل موظف مهامه الوظيفية فإن ذلك يساهم في زيادة فاعليته لأنه على دراية بالمعلومات المتدفقة عن طريق الاتصال الرسمي باستخدام قنوات الاتصال الخاصة لذلك . اما بالنسبة للذين يرون أن الاتصال الرسمي لا يساهم في زيادة فاعلية الفرد بالمؤسسة ، كون أن الاتصال الرسمي لا يكفي لزيادة فاعلية الفرد لأنه يحتاج إلى الاتصال غير الرسمي في بعض الحالات التي تستدعي أن يعمل الموظف في بيئة عمل تشويها التعاون والتضامن والتكامل والتآزر ليس فقط الرسمية في علاقات العمل إذا يجب أن يكون هنالك علاقات غير رسمية بين الموظفين.
- تبرز أهمية التنظيم في كونه مصدر اتخاذ القرارات، بناء على مختلف الاستشارات والبيانات المتوفرة من مختلف المصادر، فهو يتكفل بالتوجيهات إلى المصالح المعنية، للتعرف عليها وتطبيقها واكتشاف العراقيل

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص 95.

الملازمة لها، كلها عوامل تكون الأساس الحقيقي لعملية الاتصال داخل التنظيم، فهي بمثابة الجهاز العصبي المرتبط بشبكة كبيرة من الأعصاب.<sup>1</sup>

- من خلال ما تم عرضه وتحليله من نتائج الفرضية الثانية والمتمثلة في أنه: " يتميز أداء الفرد داخل المؤسسة إذاعة الجزائر من الأغواط بالفاعلية " قد تحققت نسبيا كون أن الاتصال الرسمي وحده لا يساهم في فاعلية أداء الفرد إذ يجب أن يكون هنالك اتصال غير رسمي بين الموظفين لكي يزيد من فاعلية أداء الفرد بالمؤسسة.

رابعا : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

1- عرض نتائج الفرضية الثالثة

جدول رقم 14 يوضح تواصل بينك وبين زملائك في العمل ؟

التواصل بين العمال	التكرار	%النسبة
نعم	6	80%
لا	2	20%
المجموع	8	%100

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة هي 80 % والتي يرى فيها المبحوثين أنه هنالك تواصل بينه وبين زملائه في العمل، أما أقل نسبة فهي 20 % والتي يرى فيها المبحوثين أنه لا يوجد اتصال بينه وبين زملائه في العمل، ويرجع ذلك كون أن الانسان اجتماعي بطبعه كما يقول ابن خلدون ، وكما يرى التون مايو أن الاتصال هو عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بمعزل عنها أي جماعة أو تنظيم اجتماعي معين وذلك عن طريق التفاعل المستمر. لذلك لا بد أن يتصل الموظف مع زملائه في العمل عن طريق الاتصال الرسمي أو الغير الرسمي.

<sup>1</sup> غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 35

جدول رقم 15 يوضح تعدد المستويات الإدارية وتأثيره على أداء الفرد ؟

تعدد المستويات	التكرار	% النسبة
نعم	5	60%
لا	3	40%
المجموع	8	%100

من خلال معطيات الجدول نجد أعلى نسبة هي 60 % والتي يرى فيها المبحوثين أن يؤثر تعدد المستويات على أداء الفرد ، أما أقل نسبة فهي 40 % والتي يرى فيها المبحوثين أنه لا يؤثر تعدد مستويات الإدارية على أداء الفرد ، وهذا راجع إلى أن الاتصال الموجود بين الموظفين الإدارة العليا هو اتصال رسمي صاعد حيث يؤدي الجميع العمل المكلف به ضمن الإطار القانوني ووفق المهام التي يملئها عليه منصبه. لذلك تختلف المستويات الإدارية حسب السلم الإداري والهيكل التنظيمي من مستويات عليا إلى مستويات دنيا وبالتالي تختلف فاعلية الفرد حسب المستوى الوظيفي والمهام الوظيفية الموكلة إليه

جدول رقم 16 يوضح مدى تأثير المعوقات بين العمال التي تعيق التواصل بينهم ؟

المعوقات	التكرار	% النسبة
نعم	3	40%
لا	5	60%
المجموع	8	%100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أعلى نسبة فيه هي 60 % والتي يرى فيها المبحوثين مدى تأثير المعوقات بين العمال في تأثيرها على التواصل بينهم، أما النسبة للذين يرون أنه لا يؤثر المعوقات الإدارية في مدى التواصل بينهم وذلك بنسبة 40 %، ويرجع ذلك أن التنظيم الرسمي عادة ما يسبب بعض المعوقات لعملية الاتصال وهذا ما أشار إليه براون في ضعف الاتصال الراجح نتيجة العامل

الزمني في المنظمات التي تتبع نظام التناوب في العمل أو ما يسمى نظام تعدد الدوام حيث ينشا التوتر بين الأعضاء نتيجة تعذر الاتصال بشكل سلس، أما عامل المكان فيؤثر كذلك حيث يؤدي التشتت الجغرافي إلى صعوبة بالغة في الاتصال وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم معزولة إلى حد كبير<sup>1</sup>.  
وبما أن الإذاعة تعمل بنظام التناوب فإن ذلك من شأنه أن يعيق التواصل بين الموظفين .

جدول رقم 17 يوضح مدى القيام المؤسسة باجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة:

صعوبات	التكرار	%النسبة
نعم	6	80%
لا	2	20%
المجموع	8	100%

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة هي 80 % والتي يرى فيها المبحوثين أن المؤسسة تقوم باجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة، أما أقل نسبة هي 20 % والتي يرى فيها المبحوثين أن المؤسسة لا تقوم باجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة، ويرجع ذلك في أنه كلما كانت هنالك اجتماعات واتصالات شفوية ومباشرة يساهم ذلك في حل المشاكل بين العمال مع بعضهم البعض ويساهم في حل مشكلات المتعلقة بطبيعة العمل ، وعندما تكون هنالك اتصالات بين الرئيس ومروسيه عن طريق الاجتماعات، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه .وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، والمناقشة والموازنات ومنشورات المنظمة وهكذا غالبا ما تكون فاعلية

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 96

التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساساً من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عملياً<sup>1</sup>.

جدول رقم 18 يوضح مقترحات المبحوثين لدعم الاتصال الرسمي في المؤسسة

مقترحات المبحوثين	التكرار	% النسبة
الاتصال الرسمي موجود ومباشر ولا يحتاج لدعم	4	50%
زيادة الاجتماعات الدورية وإشراك ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات	2	25%
اقتراح البرامج من طرف الموظفين	1	12.5%
دعم الإذاعة بالفريق الإذاعي لتسهيل العمل	1	12.5%
المجموع	8	100%

من خلال الجدول المتمثل في مقترحات المبحوثين في دعم الاتصال الرسمي في المؤسسة نجد أعلى نسبة فيه هي 50 % والتي يرى فيها المبحوثين أن الاتصال الرسمي موجود ومباشر ولا يحتاج الدعم، والنسبة التي تليها هي 25 % والتي يرى فيها المبحوثين أن زيادة الاجتماعات الدورية وإشراك ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات يساهم في دعم الاتصال الرسمي، أما بالنسبة لأقل نسبة فهي 12.5 % والتي يرى فيها المبحوثين أنه يجب دعم الإذاعة بالفريق الإذاعي لتسهيل العمل

## 2- تحليل نتائج الفرضية الثالثة

- أن الاتصال هو عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بمعزل عنها أي جماعة أو تنظيم اجتماعي معين وذلك عن طريق التفاعل المستمر. لذلك لا بد أن يتصل الموظف مع زملائه في العمل عن طريق الاتصال الرسمي أو الغير الرسمي.
- أن الاتصال الموجود بين الموظفين الإدارة العليا هو اتصال رسمي صاعد حيث يؤدي الجميع العمل المكلف به ضمن الإطار القانوني ووفق المهام التي يملئها عليه منصبه. لذلك تختلف المستويات الإدارية

<sup>1</sup> محمد، بن علي المانع. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير، الرياض: قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2556، ص 00-63.

حسب السلم الإداري والهيكل التنظيمي من مستويات عليا إلى مستويات دنيا وبالتالي تختلف فاعلية الفرد حسب المستوى الوظيفي والمهام الوظيفية الموكلة إليه.

- أن التنظيم الرسمي عادة ما يسبب بعض المعوقات لعملية الاتصال وهذا ما أشار إليه براون في ضعف الاتصال الراجح نتيجة العامل الزمني في المنظمات التي تتبع نظام التناوب في العمل أو ما يسمى نظام تعدد الدوام حيث ينشا التوتر بين الأعضاء نتيجة تعذر الاتصال بشكل سلس، أما عامل المكان فيؤثر كذلك حيث يؤدي التشتت الجغرافي إلى صعوبة بالغة في الاتصال وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم معزولة إلى حد كبير . وبما أن الإذاعة تعمل بنظام التناوب فإن ذلك من شأنه أن يعيق التواصل بين الموظفين .

- أنه كلما كانت هنالك اجتماعات واتصالات شفوية ومباشرة يساهم ذلك في حل المشاكل بين العمال مع بعضهم البعض ويساهم في حل مشكلات المتعلقة بطبيعة العمل ، وعندما تكون هنالك اتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه عن طريق الاجتماعات، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه. وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، والمناقشة والموازنات ومنشورات المنظمة وهكذا غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

- توصلنا إلى أن تبادل المعلومات بين الموظفين والعمال لا تتم إلا عن طريق الاتصال الرسمي والمتمثل في التقارير والطلبات والأوامر وذلك حسب طبيعة المستويات الإدارية أي كل مستوى تكون طريق الاتصال فيه حسب طبيعة العمل والمهام الوظيفية الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

• من خلال ما تم عرضه وتحليله من نتائج الفرضية الثالثة و المتمثلة في : " تبادل المعلومات بين العاملين يزيد من أداء الفرد" قد تحققت .

الاستنتاج العام

من خلال هذه الدراسة من جانبها النظري والميداني وبعد مناقشة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة بالمقابلة نستنتج أن :

- الاتصال هو عملية ديناميكية في جوهرها تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لنجاحها، ولا تتوقف آثار الاتصال على مستوى العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات أو بين المشرفين والمنفذين بل يتعدى كل ذلك ليشمل الوظيفة الإنتاجية وفعالية التنظيم ككل.
- أن أهم ما يميز المدير الناجح هو قدرته على التواصل الفعال بكل أشكاله بالإضافة إلى قدرته على العمل الجماعي مع فريق العمل في المؤسسة.
- توصلنا إلى أنه من خلال قنوات السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات وعادة ما تنطوي على اتصال عمودي يكون اتجاهه من أعلى إلى أسفل لإيصال التعليمات والتوجيهات من أصحاب السلطة في المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا لتنفيذ القرارات أو نقل المعلومات التي تفسر أهداف المشروع وتوضيح سياساته، وتكمن أهميته في كونه المنبع الذي يجسد أدوات السلطة الفعلية والرسمية أي القيادة التي تسير المؤسسة أو التنظيم باكتسابها المعلومات أي حق المكافأة والعقاب وبالمقابل يمتلك العاملين قوة الضغط الاجتماعي وتعطيل عملية الاتصال، وهذا دليل على احترام الإطار القانوني للمؤسسة واحترام مهام كل موظف حسب ما يمليه منصبه، كما أنه مؤشر هام على أن دائرة العمل بطريقة غير رسمية ضيقة نوعا ما.
- تبين أن اعتماد تكنولوجيا الاتصالات الرقمية في حالة توفرها قد تساهم في تحسين الخدمة داخل المؤسسة، كما أن استخدام تقنية الإرسال الرقمي داخل المؤسسة يساهم في تسريع الخدمات، كما أنه من شأنه أن يقلل من الخطأ في مجال الخدمة المعلوماتية .

- نجد أن الدورات التكوينية في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساهم في التخلص من عوائق الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، أما طرق التكوين فهي تتنوع ما بين ملتقيات والاجتماعات والتريصات الخارجية، ويتضح أن عدم التحكم في التكنولوجيا يعيق من أداء الخدمات للإذاعة المحلية.
- الإذاعة باعتبارها وسيلة إعلامية هامة ينبغي عليها أن ترفع من مستوى عمالها كصحفيين ومنشطين للمساهمة في خلق برامج ذات نوعية ومنه زيادة نسبة الاستماع لها .
- ضرورة تطوير الشبكة البرمجية الإذاعية لاستقطاب أكبر عدد من المستمعين من أجل تمرير رسائل هادفة وتعريف بسكان المحليين مثلا بالمناطق التعريفية للولاية وكذا تنويع البرامج التثقيفية والترفيهية من أجل زيادة عدد المتابعين لها، ولا يمكن أن يكون ذلك إلا بشبكة اتصال رسمية وغير رسمية شاملة ومتكاملة خاصة بإذاعة الجزائر من الأغواط.

خاتمة

باعتبارنا تطرقنا إلى دراستنا النظرية لموضوع دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية يتبين أن الاتصال الرسمي عماد الأنظمة بالمؤسسة لدوره في إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والأنشطة، فهو النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى تحقيق أهدافها.

وبالتالي تزداد أهميته بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعامل الذي يجب أن يكون على دراية بما يجري بالمؤسسة ومنه تحقيق الاتصال الجيد وذلك من خلال النظام المتبع بالمؤسسة والتفكير بالعلاقات التنظيمية الرسمية وذلك لأنه مفعول بقوة وبشكل رسمي.

## قائمة المصادر والمراجع

المعاجم :

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
  2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري، مصر 1985.
  3. رجب عبد الجواد إبراهيم : معجم المصطلحات الإسلامي ، دار الآفاق العربية، القاهرة ، 2002 .
  4. معين خليل العمر : معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق، عمان، 2002 .
- الكتب باللغة العربية :
5. أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1986.
  6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ط2، 1979.
  7. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1999 .
  8. أحمد ماهر ،كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ،الدار الجامعية،طبع،نشر،توزيع، 1998 .
  9. اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم الاجتماع لتنظيم داخل نظرية ودراسة ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ، 2013.
  10. جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2002.
  11. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عزيم؛ أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية و التطبيق العلمي)، ط 2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
  12. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مصر، دار غريب.
  13. طلعت ابراهيم لطفی، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007
  14. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مصر، مكتبة وهبة، 1976 .
  15. عبد الباقي عمر عبد الرحمن، الاتصالات الدارية في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم، جامعة الدول العربية، 1973.
  16. عقيلي عمر وصفي، تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد 196.
  17. علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، دار الفائز، قسنطينة، 2009 .

18. عيد الحكيم أحمد الخزامي تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، القاهرة: مكتبة ابن سينا، دط، 1999 .
19. غانم فنجان موسى ،أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة ،مؤسسة الخليج للطباعة والنشر ،الكويت .
20. غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
21. فاروق عبده فيليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005م.
22. محمد ابو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن\_عمان، ط2009، 1م .
23. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ( القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 1992
24. محمد الصرفي، عبد الغني حامد،الاتصالات الدولية ونظم المعلومات،مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
25. محمد سلامة غباري ،السيد عبد الحميد عطية ،الاتصال وسائله بين النظرية ،التطبيق ،المكتب الجامعي ،مصر ، 1991 .
26. محمد عاطف عبيد إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية دار النهضة العربية، د ط، ب س.
27. محمد عبد الحميد ،الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري ،عالم الكتب ،مصر ، 1993 .
28. محمد علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،عمان.
29. محمود حسن إسماعيل ،مبادئ علم الاتصال ،نظريات التأثير ونظريات الإقناع ،ط1 ،مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع،مصر 1998.
30. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005.
31. محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، بائنة، منشورات، جامعة بائنة.

32. مخلوف بوكروح، الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء، الجزائر، مطبعة حسناوي مراد، 2005 .
33. مصطفى عشوي، أسس علم النفس صناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992،
34. منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام الأسس و المبادئ ، ط 1 ، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2011 .
35. منصور أحمد منصور المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات د ط، 1973
36. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2003.
37. مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط 2 ،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010.
38. ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، السعودية، ط1، 1414 هـ.
39. وائل عبد الرحمن النث ، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 2، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007 .

الرسائل الجامعية :

40. طنكة بلال – بوزيان محمد، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس 2003 -2004 مركز جامعي المدينة.
41. محمد، بن علي المانع. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير، الرياض: قسم العلوم الإدارية .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
42. محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، باتنة، منشورات، جامعة باتنة.

الكتب باللغة الأجنبية :

43. Charles – Henri Besseyre des Horres. Gérer, **les ressources humaines** dans l'entreprise concepts et outils – les édition, Paris 1990, P 177.
44. Dimitri Weiss, **Communication et presse d'entreprise**, Paris 1971, P

المواقع الإلكترونية :

45. موسوعة ويكيبيديا الالكترونية الحرة ، <https://www.wikipedia.org> ، 2023/06/16، على

الساعة 11:37

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثلجي - الأغواط -



كلية العلوم الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

إستمارة بالمقابلة:

دور الاتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية

دراسة ميدانية في إذاعة الجزائر بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذ الدكتور :  
أ/د محمد دلاسي

إعداد الطالبتين:

- منال الدصعة
- مريم بلعربي

ملاحظة:

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع الاتصال، بعنوان دور الإتصال الرسمي على الأداء الفردي داخل المؤسسة الإعلامية، ندعوكم للمشاركة في إثراء هذا البحث من خلال تقديمكم لنا، الإجابة بكل موضوعية على أسئلة المقابلة ، علما أن إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا

الموضوع.

السنة الجامعية: 2022-2023

البيانات الشخصية :

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: .....
3. الخبرة المهنية : .....
4. المؤهل العلمي : ش  التكوين شها  الليسانس د  ات عليا  
أخرى ما هي ؟ .....

المحور الأول: كيف يؤثر الاتصال الرسمي على المؤسسة الإعلامية إذاعة الجزائر  
بالأغواط

5. ما رأيك بطبيعة الإتصال الرسمي بالمؤسسة التي تعمل بها ؟  
جيدة  لتوسطة  أحيانا
6. هل ترى أن الإتصال الرسمي المستخدم يسهل لك مهامك ؟  
دائما  أحيانا  نادرا
7. ما نوع الإتصال الرسمي في مؤسستكم ؟  
مباشر  مباشر
8. بماذا يتم الاتصال الرسمي في مؤسستكم ؟  
طلبات  أوامر  تقارير

المحور الثاني: يتميز أداء الفرد داخل المؤسسة إذاعة الجزائر بالأغواط بالفاعلية

9. هل التعليمات التي تتقل إليك واضحة لديك ؟  
نعم  لا
  10. هل تشارك في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ؟  
نعم  لا
- إذا كانت إجابتك نعم ، كيف تطرحها ؟  
عن طريق الإجتماع  الإتصال المباشر بالمسؤول
- أخرى تذكرها .....
11. هل يساهم الإتصال الرسمي في زيادة فاعلية أداء الفرد داخل مؤسستكم ؟  
نعم  لا

إذا كانت الإجابة بعم فيما تكمن .....

12. هل تؤثر الأقدمية في العمل على بفاعلية الأداء الفرد ؟

لا  نعم

**المحور الثالث: تبادل المعلومات بين الرئيس والعاملين يزيد من أداء الفرد**

13. هل هنا تواصل بينك وبين زملائك في العمل ؟

لا  نعم

14. هل تعدد المستويات الإدارية يؤثر على أداء الفرد ؟

لا  نعم

15. هل هناك معوقات بينك وبين العمال يعيق التواصل بينكم ؟

لا  نعم

16. هل تواجه صعوبات تعيق الإتصال الرسمي بينك و بين الإدارة ؟

لا  نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تكمن هذه الصعوبات .....

17. هل تعقد المؤسسة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة ؟

لا  نعم

18. ماهي إقتراحاتك لدعم الإتصال الرسمي في مؤسسة إذاعة الجزائر بالأغواط

.....  
.....  
.....  
.....

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	3	37,5	37,5	37,5
	انثى	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30/40	1	12,5	12,5	12,5
	من 40/50	2	25,0	25,0	37,5
	أكثر من 50	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

لخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10,00	1	12,5	12,5	12,5
	15,00	1	12,5	12,5	25,0
	16,00	1	12,5	12,5	37,5
	18,00	2	25,0	25,0	62,5
	20,00	2	25,0	25,0	87,5
	34,00	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide شهادة تكوين	2	25,0	25,0	25,0
شهادة ليسانس	4	50,0	50,0	75,0
دراسات عليا	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

طبيعة الاتصال

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide جيدة	5	62,5	62,5	62,5
متوسط ة	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

المهام

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide دائما	6	75,0	75,0	75,0
احيانا	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

النوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مباشر	5	62,5	62,5	62,5
غير مباشر	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

التعليمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	75,0	75,0	75,0
لا	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

المساهمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	5	62,5	62,5	62,5
لا	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

التأثير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	5	62,5	62,5	62,5
لا	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

معوقات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	3	37,5	37,5	37,5
لا	5	62,5	62,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

صعوبات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	2	25,0	25,0	25,0
لا	6	75,0	75,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

مشاركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	4	50,0	50,0	50,0
لا	4	50,0	50,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

الاعتماد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	75,0	75,0	75,0
لا	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement  
Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Amar Telidji Laghouat

Faculté des Sciences Sociales  
Département des sociologie &  
démographie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

إلى السيد: جبرير. إذ. الجبيرة (الإحصاء)...

### الموضوع: طلب ترخيص بالزيارة

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وتجسيدا للتعاون بين الجامعة والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) وكذا المؤسسات الثقافية والاقتصادية وإيماننا منا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها، فإننا نلتمس من سيادتكم مد يد المساعدة للطلبة الآتية أسماؤهم:

- د. جبريرة... جناب...
- بن. الإحصاء... بن. بن. بن.

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع (الإحصاء).....  
بعنوان: د. د. د. الإحصاء... الإحصاء... الإحصاء... الإحصاء... الإحصاء... الإحصاء...  
الإحصاء... الإحصاء...



الأغواط : 2023.10.21.34

رئيس القسم

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
جامعة عمار تليجي بالأغواط

سلمت هاته الشهادة للمعني لاستعمالها فيما يخول له القانون