

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des Sciences Sociales
Département de Psychologie
et Sciences de L'éducation et
Orthophonie Comité Scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الموضوع

الاتصال التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز
بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

-صافي محمد

إعداد الطالبتين:

-علال مروة

-بقشيش سارة

الموسم الجامعي 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique Université
Amar Telidji Laghouat
Faculté des Sciences Sociales
Département de Psychologie
et Sciences de L'éducation et Orthophonie
Comité Scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الموضوع

الاتصال التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز
بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

-صافي محمد

إعداد الطالبتين:

-علال مروة

-بقشيش سارة

السنة الجامعية: 2022/2023



كلمة شكر وعرفان

اللهم صلي على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، النور الذاتي والسر الساري في سائر الأسماء والصفات وعلى آله وصحبه وسلم.

قال تعالى: (قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين).

نتقدم بأسمى كلمات الشكر والثناء إلى الله عز وجل الذي جعلنا ممن وفقهم لإتمام أعمالهم وأنعم علينا بنعمة العلم، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " صافي محمد " الذي كان خير موجه ومرشد في هذا العمل والذي لم ييخل علينا بنصائحه النيرة، والذي بذل كل المجهود وتابع علينا مراحل إنجازنا لهذا العمل بكل حرص وجد فجزاه الله كل خير.

كما نشكر أساتذتنا الكرام على توجيهاتهم ونصائحهم كل من الأساتذة الأفاضل " - علال عبد القادر - عمو من رمضان - هاشمي حنا - غالم مراد - عبد القادر غزلان.

كما نتوجه بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى كل أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا وإلى كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد.



مروة/سارة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الذي خلقني فسواني وبرحمته هداني.

إلى من رباني وكساني ورعاني إلى من علمني حقيقة الحياة ومعنى الوفاء والإخلاص إلى الذي كان جنتي وبركتي في هذه الحياة إلى الذي كان نوره مضيئاً لحياتي إلى أبي الغالي رحمة الله عليك يا أبي.

إلى زهرتي الجميلة إلى من بقلبها الرحيم رعني وبطيب حنانها غمرتني إلى نبع الحنان أمي الغالية إلى جميلتي وقودوتي في الحياة حفصك الله جميلتي أماه.

إلى كل من إخواننا وأخواتنا الأعزاء حفظهم الله ووفقهم كل باسمه إلى كل من نسيهم قلمنا وحفظهم قلبنا إلى كل من يعرفنا من قريب أو بعيد.

الحمد لله رب العالمين تباركت خالقي وخالق كل شيء.

مروة



امهداء

الحمد الله الذي أضاء دربي ووفقتي لإتمام هذا العمل
إلى من علمتني أن كل شروق جديد الشمس يمثل بداية جديدة ومن شاركني احلامي وشجعني لأحققتها
وأسعى خلفها مهما كانت مستحيلة إلى من منحتني القوة وتحملت كل شيء لتراني شخصا ناجحا فتخبرني
امام الناس ومن عرفني أن الحياة جميلة مهما واجهتني فيها من مصاعب
أي أطال الله في عمرك وأمدك بـ الصحة والعافية
إلى من زرع فيا حب كفاح والوصول إلى أحلامي ومن علمني أن القناعة سر سعادة ان
الحياة مكان تجارب قد تنجح في تجربة وتفشل في الأخرى وبدون صلي من مستحيل تحقيق الأحلام.
ابي رحمك الله يا غالي
الي رفيقة وصديقتي في انجاز هذا العمل مروة
الي كل اخواني واخواتي العزيزات
وكل من أعرفه ومن قراء هذه الاسطر

سأوة



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط، من خلال مجموعة من العوامل الديموغرافية (الجنس، الأقدمية) ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي على عينة مكونة من (48) عاملاً، تم استخدام مقياسيين (الاتصال التنظيمي، والأداء الوظيفي)، ثم قمنا بمعالجة المعلومات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

- 1- مستوى الاتصال التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- 2- مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال، الأداء، التنظيم، مؤسسة سونلغاز.

Summary:

This study aimed to find out the relationship between the prevailing organizational communication and job performance among the workers of Sonelgaz in Laghouat, through a set of demographic factors (gender, seniority) and to achieve the objective of the study we used the descriptive approach on a sample of (48) workers, two measures were used (organizational communication, and job performance), then we processed the information collected using the statistical package program for the social sciences (SPSS).

We have reached the following results:

There is a statistically significant correlation between organizational communication and job performance among the study sample at Sonelgaz in Laghouat.

- 1 The level of organizational communication among Sonelgaz workers is high.
- 2- The level of job performance of Sonelgaz workers is low.
- 3- There are statistically significant differences in organizational communication among the study sample due to the seniority variable.
- 4 There are statistically significant differences in organizational communication among the study sample due to the seniority variable.
- 5 There are statistically significant differences in the job performance of the study sample due to the gender variable.
- 6 There are statistically significant differences in the job performance of the study sample due to the seniority variable.

Keywords:

Communication, Performance, Organization, Sonelgaz Foundation.

فهرس الدراسة

رقم الصفحة	الفهرس
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملاحق
01	المقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها	
02	إشكالية الدراسة
07	فرضيات الدراسة
08	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	التعاريف الإجرائية للدراسة
12	الدراسات السابقة
19	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
21	تمهيد
22	تعريف الاتصال التنظيمي
23	أهمية الاتصال التنظيمي
28	أهداف الاتصال التنظيمي
40	أشكال الاتصال التنظيمي
43	وسائل الاتصال التنظيمي
44	أنواع الاتصال التنظيمي

44	نماذج الاتصال التنظيمي
45	شروط الاتصال التنظيمي
48	عوائق الاتصال التنظيمي
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
52	تمهيد
53	مفهوم الأداء الوظيفي
55	أهمية الأداء الوظيفي
56	أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي
59	مكونات الأداء الوظيفي
59	محددات الأداء الوظيفي
62	أساليب الأداء الوظيفي
63	معايير ومجالات تحسين الأداء
66	طرق تقييم الأداء
69	صعوبات تقييم الأداء
72	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
75	تمهيد
76	المنهج المستخدم
76	حدود الدراسة
77	العينة
80	أدوات جمع البيانات
81	الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات في الدراسة الحالية
84	الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات	

86	تمهيد
87	عرض النتائج
88	الفرضية العامة
89	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
90	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
91	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
92	عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
92	عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
93	عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة
96	الاستنتاج العام
97	الاقتراحات والتوصيات
100	الخاتمة
102	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الاتصال الرسمي النازل	31
02	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	35
03	يوضح الاتصال على شكل عجلة	40
04	يوضح الاتصال على شكل دائرة	41
05	يوضح الاتصال على شكل سلسلة	42
06	يوضح الاتصال على شكل نجمة	42
07	يوضح محددات الأداء الوظيفي	61
08	يوضح خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	78
09	يوضح خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	79

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	68
02	يمثل خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	77
03	يمثل خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	78
04	يمثل نتائج ألفا كرو نباخ	80
05	يمثل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الاتصال التنظيمي	81
06	يمثل ثبات لمقياس الاتصال التنظيمي بطريقة ألفا كرو نباخ	81
07	يمثل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي	82
08	يمثل ثبات لمقياس الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرو نباخ	82
09	يمثل قيمة " R " للفرضية العامة	86
10	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد مقياس الاتصال التنظيمي	87
11	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد مقياس الأداء الوظيفي	88
12	يمثل قيمة " T " لدلالة الفروق بين متغير الجنس في الاتصال التنظيمي.	89
13	يمثل قيمة " F " لدلالة الفروق بين متغير الأقدمية في الاتصال التنظيمي	90
14	يمثل قيمة " T " لدلالة الفروق بين متغير الجنس في الأداء الوظيفي	91
15	يمثل قيمة " F " لدلالة الفروق بين متغيرات الأقدمية في الأداء الوظيفي	93

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
02	ملحق مقياس الاتصال التنظيمي

03	ملاحق مقياس الأداء الوظيفي
----	----------------------------

ملحق

الاتصال من متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

وأى مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف بإزائها من جهة أخرى.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

وقد أدى التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين مميزات عديدة غير مسبوقة حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضائل الحدود والحواجز ، فأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت ، والجهد والمال وإتاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة وهو ما يعرف بالاتصال التنظيمي ، داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إيجابية أم خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل

منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لأطراف الاتصال ومهارات الاتصال والاتجاه الفكري، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة منه في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية والخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال بالمؤسسة، وتحديد مستوى الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، وتحقيقاً لذلك فقد قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة:

قسم نظري وآخر ميداني.

الفصل الأول (التمهيدي):

وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية من الجنس والأقدمية في العمل، وأهميته

وأهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا المفاهيم الإجرائية في الدراسة.

القسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين، تناولنا فيه ما يلي:

الفصل الثاني:

وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي تطرقنا فيه إلى ماهية الاتصال التنظيمي، وسائل الاتصال التنظيمي وأنواعه وأشكاله إلى أن نصل لنماذجه في الأخير.

الفصل الثالث:

قد كان عنوانه الأداء الوظيفي وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته وأنواعه ومكوناته ومحدداته، كذلك التطرق إلى أساليب الأداء ومعايير الأداء ومجالات تحسينها، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء وصعوباتها.

أما فيما يخص القسم الميداني (التطبيقي) فقد شمل كذلك فصلين:

الفصل الرابع:

وقد تضمن الإطار الميداني للدراسة حيث تم ذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك إلى تحديد عينة الدراسة ومواصفاتها مع ذكر حدود الدراسة وأدواتها والخصائص السيكمترية كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق والأساليب الإحصائية التي عالجنا بها بيانات الدراسة.

الفصل الخامس:

فقد تمحور حول عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.



الفصل الأول

إشكالية الدراسة ومحتجاراتها

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - التعاريف الإجرائية للدراسة
- 6 - الدراسات السابقة
- 7 - التعليق على الدراسات السابقة

الإشكالية

يعتبر الاتصال همزة وصل داخل المؤسسة حيث يربط بين أقسامها لذا يعد المحرك الرئيسي لنشاطها وبدونه لا يمكن تحقيق الأهداف، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات والمعارف بين العاملين والمرؤوسين، فأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الوظائف الإدارية، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات.

تسعى كل مؤسسة نحو بلوغ الريادة في مجال أعمالها، ولتحقيق أهدافها لابد أن تواجه متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل بكفاءة وفاعلية، مما يتحتم عليها الاستثمار في أصولها الفكرية من خلال تبني وتطبيق ممارسات إدارية حديثة، كما تساهم في تدعيم التفكير الإبداعي للموارد البشرية من خلال تطوير كفاءاتهم عن طريق تعميق معارفهم، وتسهيل تبادلها من خلال مستويات الاتصال بينهم بما يقود إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، كما يمثل أيضا المفتاح الأساسي لخلق القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة.

ويجمع أغلب الباحثين في علم الاتصال أننا نعيش في عصر مجتمع المعلومات والذي يعتمد على استثمار التكنولوجيا الحديثة في إنتاج المعلومات الوفيرة وإيصالها من أجل تقديم الخدمات كافة على نحو سريع وفعال، حيث يعتمد المجتمع الحديث المنظم على الاتصالات الفورية من كل الأنواع ومن بينها القدرة على الاتصال عبر المسافات البعيدة. وبصفة عامة فقد أتاح التطور التكنولوجي في مجال الاتصال فرصة تجميع حجم هائل من المعلومات والبيانات والرسائل الاتصالية. وتخزينها واسترجاعها وتجهيزها ونشرها ونقلها على نطاق واسع وبدرجة فائقة من الدقة والسرعة.

ومع اقتراب العالم من أن يصبح مجتمعا للمعلومات العالمي وشيوع تكنولوجيا المعلومات واعتماد هذا المجتمع أساسا على إنتاج المعلومات واستهلاكها فإن ذلك أفضى إلى امتلاك قدرات تنظيمية على إدارة منظمات المعلومات.

(باقر موسى، 2014، 40-41)

فالارتباط التنظيمي يؤثر على أداء الأفراد الذين يعتبرون بمثابة المحرك الأساسي للمنظمات في ضوء استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الموارد ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية من خلال التنسيق بين جهود الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتتجلى صورة ذلك في نتائج العلاقة التنظيمية بين المشرفين المباشرين ومرؤوسهم على وجه التحديد، فتعكس طبيعة هذه العلاقة على توجيه هذه الجهود بما يخدم أهداف المنظمة. كما يساهم الارتباط التنظيمي في تحقيق التكامل بين أعضاء التنظيم الواحد في إطار عملية تقسيم العمل التي أصبح يفرضها التنظيم الحديث للمنظمة.

(ياسمين بودويدرة ومريم، 2017، 05)

ويعد الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المديين القصير والطويل، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون، لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة.

ومن المؤكد أن العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، ويمكن القول إن الأداء المناسب أو المتميز يتضمن مجموعة من المتغيرات من أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من المشكلات والمعوقات والسلبيات الناجمة عن العمل. والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ويعني الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأعمال المنوط بالأفراد القيام بها إجرائيا، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، بحسب توماس جلوبرت.

ويرتبط مستوى الأداء بالعديد من العناصر الأساسية، منها حجم العمل المنجز، ومدى جودة المخرجات وهي تربط بالتقدير المناسب للوقت والإنجاز والسرعة. وكذلك تتأثر المخرجات

بالمستوى المهني للعامل، ومدى تمكنه من مهام وظيفته، ويمكن رفع مهارات وكفاءة العاملين عن طريق التدريب المكثف والمتواصل.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج الجهد العضلي أو الفكري قام به الفرد أو الجماعة لإنجاز معين للوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة سلفاً، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي المؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة. (مهدي حسن زويلف، 17، 2005)

إذن محاولة التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط محور دراستنا هذه، ومن هنا نطرح الأسئلة التالية:

التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مستوى الاتصال التنظيمي السائد لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي السائد تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي السائد تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

الفرضيات الجزئية:

- 1 مستوى الاتصال التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة (عمال مؤسسة سونلغاز) مرتفع.
- 2- مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة (عمال مؤسسة سونلغاز) مرتفع.
- 3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي السائد يعزى لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- 4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي السائد تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- 5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- 6-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب والهدف المحدد فحسب، بل تمتد لتؤثر في دوافع العاملين وتشكيل علاقاتهم ببعضهم البعض، كما تربط بوجهة نظرهم واتجاهاتهم، فالإتصال داخل المنظمة مهما كان نوعها، صناعي، إداري أو خدماتي ... فهو يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الإتصال في المنظمة.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمختلف مشاكل الإتصال بين الإدارة والعاملين أو العكس أو بين العاملين في نفس المستوى داخل المنظمة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على معوقات الإتصال، لذا فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الإتصال وأهميتها في مختلف المنظمات.

أهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وتنبثق أهمية هذه الدراسة.

من كون مؤسسة سونلغاز لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالكهرباء والغاز، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة زبائنهم ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.

-أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة كونه مرتبط بدورة حياتها، حيث نجاح المنظمة يتوقف على حسن أداء العاملين فيها.

أهمية العلمية:

-الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عمليات الاتصالات في مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين بها، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

-إبراز أهمية العملية الاتصالية باعتبار الاتصال وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتوقف عليها باقي الوظائف.

أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- معرفة مستوى كل من الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة (عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط)
- معرفة الفروق في الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط التي تعزى لمتغيرات الجنس والأقدمية.

-التعاريف الإجرائية للدراسة:

تعريف الاتصال:

هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم تبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما المرسل والآخر مرسل إليه.

(محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، 161)

التعريف الإجرائي:

هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص في المقياس المعد لهذه الدراسة، من خلال إجاباته على بنود المقياس المعتمد في هذه الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استخدام مقياسيين هما:

مقياس الاتصال التنظيمي: لصاحبه عمار عايب، 2014.

مقياس الأداء الوظيفي: لصاحبه ريهام زيد الحلبي، 2016. ولصاحبه ثائر أحمد حمود العمرو، 2012.

تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف، وإسناد كل مجموعة من هذه الأنظمة على مدير محدد مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة فضلا عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة.

(محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، 83)

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار، ويوضح السلطة والمسؤولية، فهو يساعد المؤسسة على العمل بكفاءة وفعالية.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى بطرق رسمية أو غير رسمية من أجل تكوين علاقات اجتماعية بغية تحقيق أهداف محددة.

تعريف الأداء:

يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين. (عدنان زهران، 2017،

(135)

التعريف الإجرائي:

الأداء في عمومته هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهو يتصف بالشمولية والاستمرار، والذي يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، فهو يقوم على الكفاءة والفعالية.

تعريف التنسيق:

عملية التنسيق من الوظائف الإدارية وتعني: "تضافر الجهود المشتركة للموظفين، كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد".

(علي فلاح الزعبي - عبد الوهاب بن بريكة، 2013، 226)

التعريف الإجرائي:

بأنه فهم كل من المشرفين والعاملين للأدوار المطلوبة منهم وعلاقتها ببعض وتقديم الدعم والمساعدة للعامل من قبل المشرف بحكم المعرفة والخبرة التي يمتلكها المشرف، ومعرفة الهدف المشترك وتوجيه العملية التعليمية في ضوء هذا الهدف.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وبتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات العربية:

6-1-1- الدراسة الأولى:

دراسة بلغوثي محمد: (2019) بعنوان الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان، هدفت الدراسة إلى الكشف عن عناصر الاتصال وطرقه وأنواعه وكذلك نماذجه والمهارات المتبعة في العملية الاتصالية.

اتبع الباحث في دراسته منهج دراسة حالة، إذ يتعلق الأمر بدراسة حالة عن مؤسسة المركز الجامعي بغليزان. الذي اعتمد على الاستبيان والملاحظة كأدوات للدراسة حيث أعد الباحث الاستبيان وقام بتوزيعه على عينة عشوائية طبقية لأن هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

-يعاب في المؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما، وأما الأفقي فيكاد ينعدم.

-تميز أغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

6-1-2- الدراسة الثانية:

دراسة قديري مسعودة: (2018) بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة ميدانية بثانوية بوضياف تغزوت و ثانوية حفيان محمد العيد كوينين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين بالمؤسسة.

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي على عينة طبقية حجمها 120 عامل من الثانوية، واعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية الاتصال التنظيمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وأداء العاملين لدى عمال الثانوية.

6-1-3- الدراسة الثالثة:

دراسة أميرة مغريش: (2015) بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالميلية ولاية جيجل، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتمد على الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- تم الكشف عن وجود علاقة بين اتصال رسمي يساهم في الرفع من كفاءة الموظف.

- تم التوصيل إلى وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي ودافعية الموظف نحو العمل.

6-1-4- الدراسة الرابعة:

دراسة بوغراب حدة: (2014) بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

اتبع الباحث غي دراسته منهج المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع والذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

-يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تتعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

-يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع.

6-1-5- الدراسة الخامسة:

دراسة بوعطيط جلال الدين: (2009)، بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة. هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث ومعرفة هل للاتصال الرسمي المساعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

اتبع الباحث في دراسته على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي على عينة البحث تتكون من تسعة وأربعين عاملاً (49) منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط "بيرسون".

ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

-تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

-تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

-كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

-وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

6-2 الدراسات الأجنبية:

6-2-1- الدراسة الأولى:

دراسة كمال راتب نوفل (2015): بعنوان "أثر الانضباط على الآراء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، كلية التجارية، الجامعة الإسلامية غزة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي كالتالي: "الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة النزاهة والشفافية في العمل، حيث شملت عينة الدراسة 100 موظفا وموظفا موزعين على خمسة كليات حيث تم استخدام الحصر الشامل واسترداد 94 استبيان من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية

المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:

-أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات

الجامعية الحكومية الخمس بنسبة 74.8 %.

-بينت الدراسة أن هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية وهي "التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي"، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي.

-أثارت الدراسة بأن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمسة كان مرتفعاً وهو 82.47 % .
-أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمسة كان عالياً ونسبته 77.98 % .

6-2-2- الدراسة الثانية:

(2013) Imam, et.al

The Impact of Islamic Work Ethics on Employee Performance :

Testing Two Models of Personality X and Personality Y

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أخلاقيات العمل الإسلامي على أداء الموظف وذلك من خلال اختبار نموذجين مختلفين في العمل وهما الشخصية X و Y، وقد تم جمع البيانات بمساعدة الاستبيان، كما اعتمدت الدراسة Y والشخصية X المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية حيث تم توزيع (400) استبيان عن طريق البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية، وأسفرت الدراسة في إثبات فرضية أن أخلاقيات العمل الإسلامي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف، علاوة على ذلك، أخلاقيات العمل الإسلامي أيضا تؤثر على نوع الشخصية والتي تؤثر على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة أن المنظور الإسلامي يمكن أن يضيف إلى فهم أداء الموظفين، مع إثبات من نماذج مختلفة للشخصية وشخصية X و Y .

جنباً إلى جنب مع خصائص الموظف، وتم الاستفادة من هذه الدراسة بالمساعدة في بناء التعريفات الإجرائية، وبالتالي ستساعد هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

(Imam, Awais, Abbasi, Muneer, (2013), pp611-617)

6-2-3- الدراسة الثالثة:

دراسة عبد الرحمان جبر: (2010) بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم توزيع باقي (178) استبانة على المبحوثين، وقام الباحث بتصميم استبانة يتكون من (94) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه الفئة، وقد تم توزيع الاستبانة على مدراء المدارس، وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد 77.5 %، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS،

واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

قد توصل الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً، كما أثبت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، وبينت النتائج وجود أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية، وكذلك بينت الدراسة لمتغير الأداء الوظيفي وذلك بقياس أبعاده منها مهارة التواصل، مهارة التعاون، مهارة التخطيط، الإدارة بالنتائج، حل المشكلات، إدارة التكنولوجيا، عمليات المدرسة والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وتوصلت الفرضية الرابعة إلى أنه يوجد علاقة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس الغوث الدولية بين الأداء الوظيفي، المدارس، أما الفرضية الخامسة فأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى السمات الشخصية المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، التخصص العلمي، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية)، عند مستوى الدلالة

$$\alpha 0.05 =$$

6-2-4- الدراسة الرابعة:

مسح معهد غالوب (1998): تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقة ما بين المدراء ومجموعات العمل

التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا. ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل والاتصال، وكذلك إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له.

(بوب غارت، 2004، 105-105)

6-2-5- الدراسة الخامسة:

دراسة كاتز كوبي وموريس (1950): بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية، الخلاصة من هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروبات إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينو وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع.

(كيث ديفيز، 1974، 50)

7- تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظنا أن هناك بعض الدراسات لم تتطابق مع هذه الدراسة في المنهج، فقد استخدموا كل من المنهج التجريبي، وكذا المسح الشامل استعملت المنهج الوصفي التحليلي.

وقد استخدمت هذه الدراسات كل من الملاحظة والمقابلة والأسئلة السوسيومترية وهناك أخرى استعملت الاستبيان.

-أما العينة فكانت تختلف في معظمها عن دراستنا فقد استخدموا كل من الحصر الشامل ومجموعة الضابطة والتجريبية، المسح واحتمالية عشوائية طبقية.

-أما الفرضيات فكانت تخدم بشكل كبير دراستنا هذه قد استفدنا من الدراسات السابقة في الاستبيان وصياغة الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

. تمهيد:

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي
- 2- أهمية الاتصال التنظيمي
- 3- أهداف الاتصال التنظيمي
- 4- أشكال الاتصال التنظيمي
- 5- وسائل الاتصال التنظيمي
- 6- أنواع الاتصال التنظيمي
- 7- نماذج الاتصال التنظيمي
- 8- شروط الاتصال التنظيمي
- 9- محائق الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع لأنه يعبر أساس النظم الاجتماعية.

فالالاتصال لا غنى عنه لأي كائن بشري لأن كل إنسان اجتماعي بطبعه ولا يستطيع أن يعيش بانعزال عن الناس، والاتصال هو الأداة التي عن طريقها تتمكن المؤسسة مهما كان نوعها من ربط أجزائها وعملياتها الداخلية ببعضها البعض، ومالا شك فيه أن وجود نظام جيد للاتصال على مستوى المؤسسة يعد أمرا ضروريا لجعل التنظيم أكثر فعالية، والمدراء بحاجة ماسة إلى ممارسة الاتصالات حتى يتسنى لهم التنسيق بين أعضاء المجموعة الثابتة لهم وتوزيع المهام والأعباء على قادة المراحل، فإذا كان الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يتسنى لتحقيق أهداف تتجاوز مجرد توصيل رسائل بين المرسلين والمستقبلين، فمن المهم أن تفهم الرسالة من جانب المستقبل وأن يقبل مضمونها حتى يصبح الاتصال فعالا.

1- تعريف الاتصال التنظيمي

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. (عبد المعطى محمد عساف، 1997، 221)

يدل الاتصال التنظيمي عند "أحمد بدوي" على: مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته للمنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.

(أحمد زكي بدوي، 1985، 44)

يعرفه "علي غربي" بأنه: انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال. (علي غربي وآخرون، 2007، 232)

وترى "فاطمة مروة" بأن الاتصال التنظيمي: يعني تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها. (فاطمة مروة، 2004، 13)

كما يشير (بارناد) أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص".

(Hafsi , 1990, p221)

في حين يعني عند إبراهيم أبو عرقوب " أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (فضيل دليو، 2003، 17)

5- أهمية الاتصال التنظيمي

5-1-1- أهمية الاتصال التنظيمي: للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويتضح ذلك من خلال الآتي:

-المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق

بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

-المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد في الرقي بالمنتجات الإنتاجية.

-المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.

-مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس منظمة الأعمال

وتتعرض على بيئتهم العملية.

-إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة وتوفير معلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستتير.

بأشكاله -المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي

حول القضايا المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

-توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقي بها.

(هارون علي، 2020 ص ص15-16).

6-أهداف الاتصال التنظيمي

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم*

التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وإحزانهم ومخاوفهم حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج. تماسك أفراد التنظيم: وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات تخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة. (بن نوار، ص. ص. 120.121، 2004)

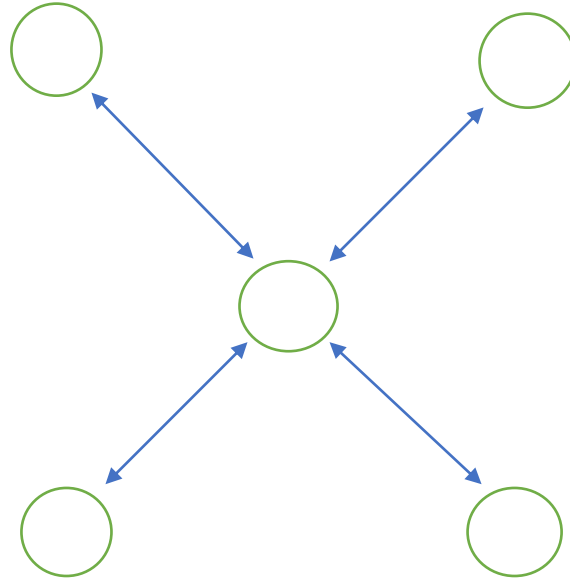
-أشكال الاتصال التنظيمي

6-1-1-1-اتصال على شكل عجلة

يسمح للرئيس بالاتصال ب 4 أطراف داخل المنظمة وبصورة مباشرة دون الاعتماد على وسيط ويكون عادة مزدوجا ومباشر في الوقت ذاته ويتصف بالدقة والوضوح وسرعة الاستجابة.

(كاظم، 2007، 127)

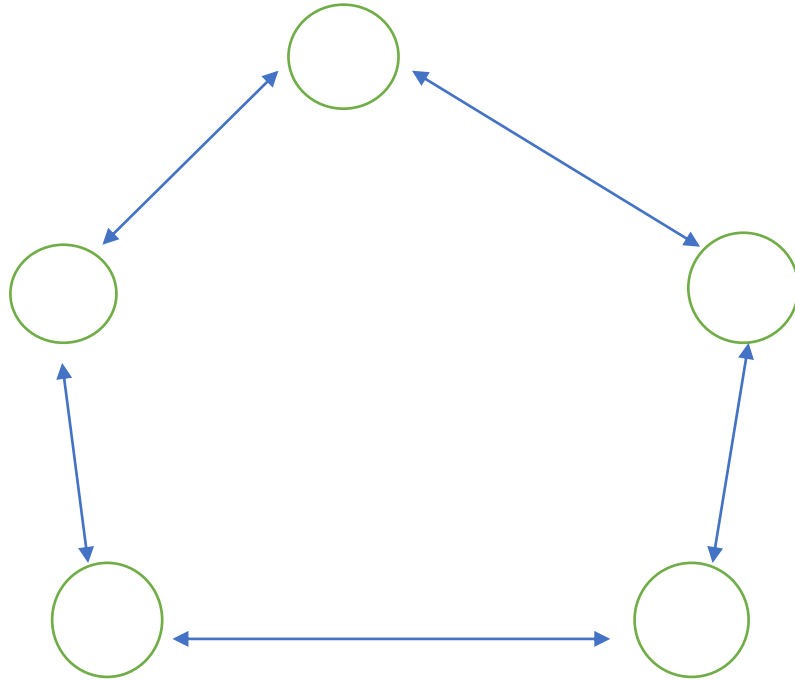
الشكل رقم (03): يوضح الاتصال على شكل عجلة.



-6-2- اتصال على شكل دائرة:6

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد أفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً. (كاظم، 2007، 128)

الشكل رقم (04): يوضح الاتصال على شكل دائرة

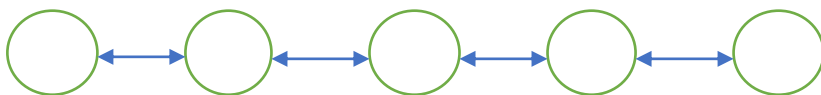


6-6-3- اتصال على شكل سلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسيط وهذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة وسرعة اتصال الرئيس بمروسيه مباشرة وهذا عندما يكون عددهم محدداً.

(كاظم، 2007، 128).

الشكل رقم (05): يوضح الاتصال على شكل سلسلة



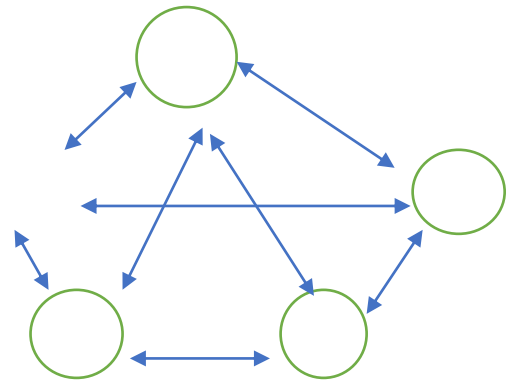
6-6-4- اتصال على شكل نجمة:

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي

فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن الاستخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى القرارات سليمة وفعالة أما خيضر فيرى أن هذه الاتصالات تتميز بالديمقراطية وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف.

(كاظم، 2007، 130).

الشكل (06): يوضح الاتصال على شكل نجمة



2- وسائل الاتصال التنظيمي

2-1- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك وسائل مختلفة وكثيرة الاتصال التنظيمي، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة أو نشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويعود هذا التعدد في هذه الوسائل في العصر الراهن إلى التقدم التكنولوجي الحاصل إلا أنه يمكن تصنيف هذه الوسائل إلى أربعة أصناف هي:

2-1-1- وسائل اتصال لفظية:

تعرف على أنها: " تلك الوسائل التي تستخدم الألفاظ المنطوقة والكلمات والجمل الدالة على المعنى أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للمستقبل، أو هي تلك الوسائط التي تعتمد على الرموز اللغوية في توصيل الرسائل.

(فضيل، 2003، 74).

ومن سمات هذه الوسائل الدقة والوضوح وسرعة إيصال المعلومة من الرئيس إلى المرؤوسين، حيث نجد بأن المؤسسة تستعمل هذا النوع في حالة غموض الرسالة أو عدم وضوحها، وأن هذا النمط منتشر أكثر داخل المؤسسات الصغيرة في حين تستغني عنه أغلب المؤسسات الكبيرة نتيجة للوقت الذي تستغرقه، من أهم هذه الوسائل نذكر ما يلي:

2-2-2-المقابلات: تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجهًا لوجه ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ بالرد والتعليق والتفاهم ولذلك تعقد عادة مع الرؤساء والمديرين كل حسب موقفه وظروفه، من خلالها يتم مناقشة الموضوعات والخطط والأمور الغامضة.

2-2-3-الاجتماعات:

تلعب الاجتماعات دورا مهما في الإدارة سواء كانت رسمية أو غير رسمية فهي من الوسائل الأساسية

الضرورية التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس القسم وغيرهم في ممارساتهم لنشاطاتهم وواجباتهم،

حيث نجد نوعان من الاجتماعات الأولى يشترك فيها جميع المجتمعين أثناء النقاش والثاني تكون الكلمة

للرئيس والبقية يتوجب عليهم الإنصات ويكون لهذه الاجتماعات أثر فعال إذا ما أحسن تنظيمها.

2-2-4-المؤتمرات:

هي أداة تستخدم لإقامة المناقشات وتبادل الأفكار من أجل المصالح العامة ويشترط أن لا تزيد مدة المؤتمر عن أيام محدودة قد تصل أسبوعا.

2-2-5-الندوات:

هي عبارة عن نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور.

2-2-6-وسائل الاتصال الكتابية:

إن الاتصالات التي تتم بصفة دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها وزنها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل:

التعليمات، اللوائح، الأوامر المصلحية، المنشورات... إلخ، وتبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة فهي أيضاً تمكن العمال من دراستها بإمعان ودقة وسرعة إيصالها إلى عدد أكبر من العمال، كذلك كونها أقل عرضة للتحرير والتشويه ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر منها.

2-6-1- لوحة الاعلانات: هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين الموظفين وتقلل من الشائعات والمعلومات الخاطئة.

2-6-2- المذكرات: وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقدم معلومات جديدة وكثيرة.

2-6-3- التقارير: حيث تقوم بعرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسل مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات، وهي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل

2-6-4- النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... إلخ وتنقسم النشرات إلى:

نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة. نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

2-6-5-الكتيبات:

تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية، وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة (الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي

وعملها بطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين الموظف والإدارة هذا من جهة، والجمهور الخارجي من جهة أخرى.

2-6-6-الفاكس: هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك خلال ثوان محدودة.

2-6-7-الشكاوي: "تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، و تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى."

(ALexmuchie، 1983، p56)

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الأداء من خلال إنجاز الأعمال المطلوبة.

2-6-8-ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل، من بين مزايا هذه الوسائل السالفة الذكر: إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك. تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بوسائل الاتصال الشفهية.

حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام

الإحصاءات أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.

إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.

توثيق عمليات الاتصال.

إمكانية متابعة الاتصال.

الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

ومن سلبيات هذه الوسائل احتمالات التحريف الكبيرة فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر معنى، فلا يدخل لذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل، كذلك عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.

2-3- وسائل الاتصالات غير اللفظية (الحركية)

تتمثل في إحياءات وتعابير الوجه وخصائص البيئة التي من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية وتشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وتتمثل في:

2-3-1- الإشارات: هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة، ولكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.

2-3-2- الحركات: وتشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الجسم، الإيماءات، الإحياءات... إلخ.

2-3-3- الأشياء: " هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصور والملابس." (حسين، 2008، 284).

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية و

ملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات.

ومن بين مساوئه:

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من الموظفين.

قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات - الإدارية المختلفة.

2-4- وسائل الاتصال الإلكترونية:

يعتمد هذا النوع على استخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومة ويمتاز بالسرعة والكفاءة في الأداء بين فروع المؤسسة ومن بين هذه الوسائل:

2-4-1- الأنترنت: هو عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.

2-4-2- البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعا في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع الموظفون والرؤساء التواصل فيما بينهم.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة ومن بين المساوئ فهي تؤثر بالدرجة الأولى على صحة من يستعملها بكثرة وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل

، "YOUTUBE" اليوتيوب، "FACE BOOK" التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، الفايسبوك إلخ. "SKYPE" ... ، السكايب

(Angasom Q, 2007, P114).

3- أنواع الاتصال التنظيمي

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة، وكيف يستخدم المدبرون

المعلومات في نشاط المنظمة، وتوصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية، وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات الإدارية هي:

3-1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

يعرف بأنه: "ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة".

(عبد المعطى، 1999، 221).

كما يعرف أيضا بأنه "الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى"

(عمر وصف، 2013، 332).

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية: (هالة، 2000، 54).

-نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.

-إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.

-إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

-الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

-توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.

-تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

-الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف. ومن خلال هذه المهام يمكن أن نوضح أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

-نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.

-ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.

-يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

-توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

ويأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات أساسية هي:

3-1-1-الاتصال النازل: ويعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، ويعني هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية، والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه، وهكذا تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

(عبد الغفار، 2007، 419).

حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتتمثل أهداف

هذا الاتصال فيما يلي:

-نشر رسالة ورؤية لمنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها وخططها، وسياساتها في تحقيق ذلك بين الموظفين..

-توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

-التحفيز المادي والمعنوي

(حسين، 2014، 377).

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير ... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة. وعموماً فالاتصال النازل ضروري للقيادة والإدارة، إذ بدوره لا يمكن إعطاء التعليمات لتنفيذ الخطط الموضوعية لتحقيق هدف المنظمة، أو نقل البيانات التي توضح أهدافها وسياساتها ونظمها التفصيلية إلى العاملين، لذا ينبغي العمل على تحسين العملية الاتصالية وفعاليتها حتى يمكن نقل المعنى الذي تقصده المستويات الإدارية العليا إلى رؤوسهم دون تغيير، إذ أن معظم الأخطاء تنشأ نتيجة لسوء فهم المستويات الإدارية المتوسطة والمنخفضة لتعليمات وتوجيهات الإدارة العليا.

ويمكن التطرق إلى مزايا هذا الاتصال على النحو التالي:

(عبد المعطى، 1999، 224).

-تعليم العاملين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم

وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي يسود المنظمة، أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل.

-يمكن من خلق الشعور لدى العامل بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

-تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها؟ مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

لكن بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب نذكر منها:

-انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور إيجابي لهم، مما يؤدي بهم بالتالي إلى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم، وهو أمر يؤثر سلباً بلا شك على إنتاجيتهم.

(محمد قاسم، 2000، 204).

-العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال كتابية، ويتحاشى الرسائل الشخصية

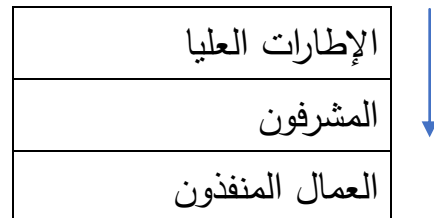
والمواجهة (وجه أ لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

-مصادقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه ... إلخ، وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.

-إن بعض المعلومات التنظيمية تتصف بالسرية، ولا تخضع لعملية الاتصال.

-إن التوقيت الدقيق يعتبر أحياناً عنصراً محدد أ في الاتصال، وعلى الرغم من الحاجة للمعلومات فهناك أوقات يعتبر نقل المعلومات فيها أو أثنائها غير ملائم.

الشكل رقم (01) يوضح الاتصال الرسمي النازل



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعموماً فالاتصالات النازلة تشمل الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه، وتشكل هذه الاتصالات الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة، وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وتعتبر العمود الفقري لكل منظمة.

ويجب على الرئيس عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب

المرووسين الارتباك والحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من التعليمات، وكذلك فمن واجب الرؤساء تهيئة المرووسين نفسياً لتقبل التوجيهات بحيث لا يفاجئون بأية تغيرات، ومن المناسب جداً أن يتصل الرؤساء بالمرووسين لسماع وجهات نظرهم، وإشراكهم في التفكير بما يجب عمله لتحسين الأداء.

3-1-2-الاتصال الصاعد: وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة أي من المرووسين إلى رئيسهم، وهذا الاتصال هام وضروري لكل من المرسل (المرووسين) والمستقبل (الرئيس).

فالالاتصال الصاعد يساعد الرؤساء كثيراً على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس بمدى استعداد المرووسين لتقبل القرارات والتعليمات، والتأكد من استنتاج وفهم المعنى الذي قصده الرئيسي في الاتصال النازل وتشجيع المرووسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل والأداء، أما بالنسبة للمرووسين فإن الاتصال الصاعد يلبي حاجة أساسية للفرد والشعور بقيمته وبأن له حقوق وتتيح للفرد تنفسا لتوتراته العاطفية وضغوط العمل والتي بدونها (الاتصال) يمكن أن توجه إلى نقد الآخرين، وعدم الكفاءة واللامبالاة في العمل. "فالالاتصال الصاعد هو رفع البيانات والمعلومات التي تتطوي على إبلاغ الرؤساء عما تم وما لم يتم إنجازه من الأعمال، وكذلك الإبلاغ عن المشاكل أو الانحرافات التي لم تكن بالحسبان".

(شوقي ناجي، 2010، 40).

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

(طريف شوقي، 289).

-معلومات حول أداء المرووس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.

-مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير التي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

-أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

-معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة توصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين على الاستعداد للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.

وعلى الرغم من أهمية الاتصال الصاعد ومدى مساهمته في تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم

وحداته الفرعية إلا أنه لم يحظى بعناية كبيرة من القائمين على إدارة المؤسسات الصناعية، اعتقادا منهم أن الاتصال يجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أسفل، وهم بذلك لا يستطيعون ادراك الفوائد التي تعود على التنظيم نتيجة تشجيع العمال وتحفيزهم على منافسة وخطط التنظيم المختلفة، وحتى الدول التي تأخذ بنظام مشاركة العمال في الإدارة لوحظ أيضاً أن أصحاب المراكز الإدارية العليا في التنظيم يخلقون عقبات كثيرة تحد من فعالية هذا النظام بوصفه أحد قنوات الاتصال الصاعد.

وللاتصال الصاعد مزايا عديدة وأهمية كبيرة في نجاح العلاقات الإنسانية للعمل وله انعكاسات

مفيدة سواء للمديرين أو العمال

(ناصر، 37-38).

-تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

-تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصال الصاعد، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارسته.

-حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد.

-يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال الهابط.

بالرغم من مزايا هذا النوع من الاتصال إلا أن هناك معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية لتزييف بعض المعلومات.

(خليل، 1999، 283).

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

-التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير، ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.

(محمد يسرى، 1999، 187-188).

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

من خلال ما سبق يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيقاً صحيحاً، فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة وارتباط العامل في المنظمة ويزيد من إنتاجيته، وبالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمع له.

وعلى الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم، وذلك لضمان فعالية الاتصال وإنجاز الأهداف والبرامج المستهدفة.

الشكل رقم (02): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

الإطارات العليا
المشرفون



المصدر: من إعداد الطالبتين

3-1-3-الاتصال الأفقي: يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة

سواء ضمن الدائرة الواحدة أو بين الدوائر المختلفة، وتتم هذه الاتصالات مباشرة أو بواسطة مكاتب

الارتباط والتنسيق، أو فريق العمل، أو اللجان ... إلخ.

(لوكيا، 2006، 219).

وهذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية باعتباره يجري بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري الواحد أو الذين يعملون في وحدات مختلفة، قصد إيقاع التناغم السليم بين تشكيلات المنظمة بغرض تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي

الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

(خليل محمد، 2009، 208).

وتتمثل أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

-تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات المنظمة.

-تبادل المعلومات والمشاركة فيها.

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الغدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما. والاتصال الأفقي قريب إلى النوع غير الرسمي، بحيث يعتمد فيه الأفراد على الأحاديث الشفوية والمقابلات، وقد يستعملون في بعض الحالات المستندات الكتابية، ويعتبر هذا الاتجاه ضروري في نقل البيانات لنجاح المنظمة، كما تتجلى أهميته في التنسيق بين العمال وتبادل المعلومات المختلفة اتجاه العملية الإنتاجية، وهو أيضاً وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها بأفكار الآخرين.

ومن مزايا هذا النوع من الاتصال أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، لذا فإنها تميل لتتسم بالسهولة والصدقة. بالإضافة إلى ما سبق فإن الاتصالات بين الزملاء تتسم بالسرعة، وبأنها تتم في جو غير رسمي نظراً لقلّة الحواجز الاجتماعية بين طرفي عملية الاتصال.

(جبرالدجر، 2004، 267).

ومع كل ذلك فمن الممكن أن الاتصالات الأفقية مصدر مشاكل للمنظمة، فعلى سبيل المثال قد يرى العاملون في أقسام المنظمة المختلفة أن بينهم تنافس في الحصول على الموارد الهامة بالمنظمة ويستبدلون بذلك التوجه نحو الصداقة والتعاون التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها بالتوجه نحو المنافسة والخصام اللذين يؤثران بالسلب على المنظمة.

وأخيراً يمكن القول بأن تبادل الاتصالات الأفقية على نطاق واسع أصبح ضرورة محتمة في وقتنا الحاضر نظراً لإشباع نطاق الوحدات وتزايد تقسيم العمل بين عدد كبير من الإدارات، لكن هذا النوع من الاتصالات يعاني من معوقات تحد من فعاليته، ولكن هذه الحواجز في المؤسسات المتكونة من عدة وحدات إنتاجية ذات وظائف مختلفة ومكملة لبعضها البعض، حيث أن الاتصال بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة لا يكون بصيغة مباشرة، وإنما يخضع لمعايير تنظيمية، فالفرد العامل لا يتصل بعامل الوحدة الأخرى غلا بطلب من رئيس المصلحة، وهو ما وضع قيد للعملية الاتصالية بشكل مباشر على حساب التكاليف الزمنية.

من خلال ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي، فإنه يمكن أن يتبين لنا أهمية كل

شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكور سلفاً، يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء أرائهم في الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم، وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

4-1- الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

نعني بالاتصال التنظيمي الغير رسمي "ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوة السلطة الرسمية".

(عبد الباقي، 2002، 258).

كما تمثل الاتصالات غير الرسمية "أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تتساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين الأفراد، وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.

(العلاق، 2009، 105).

إن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب "ها ورثون" والأفكار التي قد قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

وتوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي:

-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
-إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
-عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
-عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

وهذه اتصالات موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية فيها ولكنها تتسم عبر العلاقات الاجتماعية لأفراد النظام متجاوزة حدود شبكة تواصله الرسمية.

إن جميع العاملين في أي نظام تتوافر أمامهم فرص ممارسة اتصالات غير رسمية على اعتبار أنها تتم تلقائياً وخارج حدود قنوات الاتصالات الرسمية، وتشكل استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي. (هاني، 2006، 237).

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

-اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
-الحوار المتبادل داخل المكاتب.
-الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

ومنه فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة وتسلك بدلاً من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم، والتسيير وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين، ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم، بحيث يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة، مما يترك آثاراً سلبية على الأداء وعلى العلاقات

الإنسانية داخل التنظيم، ويؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية وإضراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال إنتقامية بالدرجة الأولى، وذلك بسبب الإشاعات مثلاً. لكن رغم سلبية الاتصال التنظيمي غير الرسمي، إلا أنه تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها.

(عقلة، 2010، 101).

ومن مزايا الشبكة غير الرسمية أيضاً أنه يمكن استغلالها لاختبار رد فعل العاملين اتجاه تغييرات معينة تتوي الإدارة إجراءاتها دون التزام رسمي بهذه التغييرات، فقد عرف عن المديرين قيامهم بتسريب بعض الأفكار.

(عبد الوهاب، 2003، 227).

إذن تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية، وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات. وأخيراً يمكن القول أنه ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين بالسيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال التنظيمي الغير رسمي وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعية إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم والمنظمة ككل.

9- نماذج الاتصال التنظيمي

9-1-1- النموذج البسيط: وهو الاتصال الذي يحدث بين الشخص (أ) و(ب)، الشخص (أ) هو المرسل لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب)، يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها (رسالة مكتوبة)، أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة)، ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب). مع العلم أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وأحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

مرسل استجابة

9-9-2- النموذج المعقد: يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال، والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

فعل سبيل المثال، يكون مدير عام المنظمة هو المرسل ويقوم مدير الإدارات الأخرى - وظيفة نقل الرسائل والمعلومات، بوظيفتين، ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها. وفي مواقف أخرى يقوم مدير عام المنظمة بوظيفتين، الإرسال والاستقبال كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات والبيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار.

9-9-3- النموذج العضوي: يدرس التنظيمات بشكل تشريحي، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات. لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها.

المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى تشويش ومن الجدير بالذكر بأن وفوضى، الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى اعتماد أدوات اتصالية

تقلل من التشويش وتسهل عملية الاتصال وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة. (بوحنية، 2010، 42-44).

7- شروط الاتصال التنظيمي

- توخي الصدق والإخلاص عند القيام بعملية الاتصال.

- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.

- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.

- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

- أن يوضع الاتصال بناء على أهداف محددة مسبقا وخطة جيدة.

- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد.

-الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه بالعاملين تحت إمرتهم.

(رويم فائزة، 56).

يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها.

ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.

(شريط محمد شريف، 2009، 66).

8- معوقات الاتصال التنظيمي

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

-معوقات نفسية.

-معوقات اجتماعية ثقافية.

-معوقات تنظيمية.

8-1- المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) و (المستقبل) وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

-تباين الإدراك: إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

(محمد يسري إبراهيم دعبس، 1999، 307).

-الانطواء:

-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

-تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

(محمود سلمان العميان، 2005، 252).

-اللغة: هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة وبسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... لكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

(طارق المجدوب، 2000، 522).

8-2-معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

-التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون من مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية.

(عبد الغفار حنفي، 2006، 748).

الاختلافات الثقافية:

أن التمايز والتباين بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها من ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

(كامل محمد الغربي، 2004، 242).

8-3-المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

-صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير، القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف (أحمد صقر عاشور، 1989، 275).

- صعوبات انطلاقاً من تخصص العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة. (كامل محمد المغربي، 2004، 241).

9- نماذج الاتصال التنظيمي

9-1-1- النموذج البسيط : وهو الاتصال الذي يحدث بين الشخص (أ) و(ب)، الشخص (أ) هو المرسل لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب)، يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها (رسالة مكتوبة)، أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة)، ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص

(ب). مع العلم أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وأحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

مرسل استجابة

9-2-9- النموذج المعقد: يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال، والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

فعلى سبيل المثال، يكون مدير عام المنظمة هو المرسل ويقوم مدير الإدارات الأخرى - وظيفة نقل الرسائل والمعلومات، بوظيفتين، ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها. وفي مواقف أخرى يقوم مدير عام المنظمة بوظيفتين، الإرسال والاستقبال كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات والبيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار.

9-3-9- النموذج العضوي: يدرس التنظيمات بشكل تشريحي، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات. لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها.

المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى تشويش ومن الجدير بالذكر بأن وفوضى، الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى اعتماد أدوات اتصالية

تقلل من التشويش وتسهل عملية الاتصال وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة. (بوحنية، 2010، 42-44).

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطي للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- أنواع الأداء الوظيفي
- 4- مكونات الأداء الوظيفي
- 5- محددات الأداء الوظيفي
- 6- أساليب الأداء الوظيفي
- 7- معايير ومجالات تحسين الأداء
- 8- طرق تقييم الأداء
- 9- صعوبات تقييم الأداء

-تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات على توتر الأداء وتنوعها، فالغرض من هذه الدراسات هو تسليط الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الأهداف والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحديد كمية ونوعية أداء العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج الأفراد إلى التطوير، ومن الضروري أن يتم قياس الأداء لأنه يعني الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العاملين لعملهم.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

1-1- لغة: الأداء مصدر الفعل "أدى"، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء، والأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء، قام به، إذن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى أي شخص أو مجموعة للقيام به. (ابن منظور، د ت، م14، ص26).

1-2- إصطلاحا: يعرف الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (هلال، 2011، ص11).

- كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: "كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية

مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء".

(موفق عدنان، 2011، 207).

- كما يعرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالبا يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (رواية، 2001، 209).

- كما يعرف باختصار أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المنظمة".

(حسن، 2002، 360).

يعرف أيضا بأنه: "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".

(حاتم، 2003، 54).

-يعرف الأداء الوظيفي: "بدرجة إنجاز الموظف للمهمة الوظيفية الموكلة إليه في مكان العمل، ويرتبط الأداء بتحقيق الأهداف الوظيفية".

(Awadh& Saad,2013, p170)

- "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة الوظيفة الفرد".

(خلفيات والمطارنة، 2010، 603).

- "النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك".

(النميان، 2003، 37).

الاداء الوظيفي: يعرف بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصصة لم بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

(المير، 1999، 5).

كما تم تعريف الأداء الوظيفي

في قاموس أكسفورد " بأنه إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها".
(Armstong, 2001. p5)،

2أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء مميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة بقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة على ارتباطه بدورة حياتها في

مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، ثم مرحلة الريادة.

ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها، حتى تتحقق النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في تحقيق الوصول إليها. (طلال، 2004، ص. 45)

وتستهدف أهمية الأداء غايات ثلاث تقع على ثلاث مستويات حسب رأي "عبد الباقي" وهي:

2-1-1- على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم مما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات الأداء.

2-1-2- على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين أن جميع جهودهم تؤخذ بعين

الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً.

2-1-3- على مستوى المدربين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العاملين إذ

من واجب المدربين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم مما ينعكس إيجابياً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

(عبد الباقي، 2002، ص.367).

3-أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعريف على مفهوم الأداء والتطرق إلى أهميته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

3-1-حسب معايير المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

3-1-1-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكها المؤسسة من موارد فهو أساسا ما يلي:

3-1-2-الأداء البشري: وهو أداء الأفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

3-1-3-الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

3-1-4-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تصل إليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا نغلق الأمر بمتغيرات كمية أين يكمن قياسها وتحديد أثرها. (العدلي، 1982، 116).

3-2-حسب معايير الشمولية: وحسب هذه المعايير يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

3-2-1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

3-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية الأفراد، أداء وظيفية التموين، أداء وظيفية الإنتاج، أداء وظيفية التسويق. (بلوط، 2002، 362).

أبعاد الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر مقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية يقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج المواصفات والتي تقيس درجة خلق الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

(فلية، 2009، 245).

3- نمط الأداء:

يقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي تبدل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء ويمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة

الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة يتم لأدائه: ولكنه قد يتأثر المقيم: في ملاحظاته لأداء المرؤوسين بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم فلنجد يتذكر عادة - بوضوح - الوقاية القريبة - وينسى الأحداث البعيدة. (محمد علي محمد، 1985، 123).

4-مكونات الأداء الوظيفي

4-1-1-الأنشطة والمهام التي يكون منها الأداء:

4-1-1-1-الأنشطة التي تتغير مع الزمن: حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في آخر عن مهامه الأخرى خلال السنة.

4-1-2-الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمل: هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

4-1-3-الأنشطة التي تتغير بتغير مفاجئ: هي نتيجة لطبيعة الحركة التي تؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون على أداء الأنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف.

ويرى أحمد صقر أن تجمع الأنشطة إلى مهام، إلى العمال إلى أعمال، ثم تحدي علاقات التكامل أو القرارات بين هذه الأنشطة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، تساعد هذه الأنشطة في إعداد تصميم العمل.

(أحمد صقر عاشور، 1995، 334).

5-محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددات رئيسيا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي بما يطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي، تعد أيضا محددات رئيسيا في تحديد مستوى الأداء والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل

تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

(مرسي، والصياغ، 1988، ص.27).

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات حسب الحربي وهي:

5-1-1- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

5-1-2- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

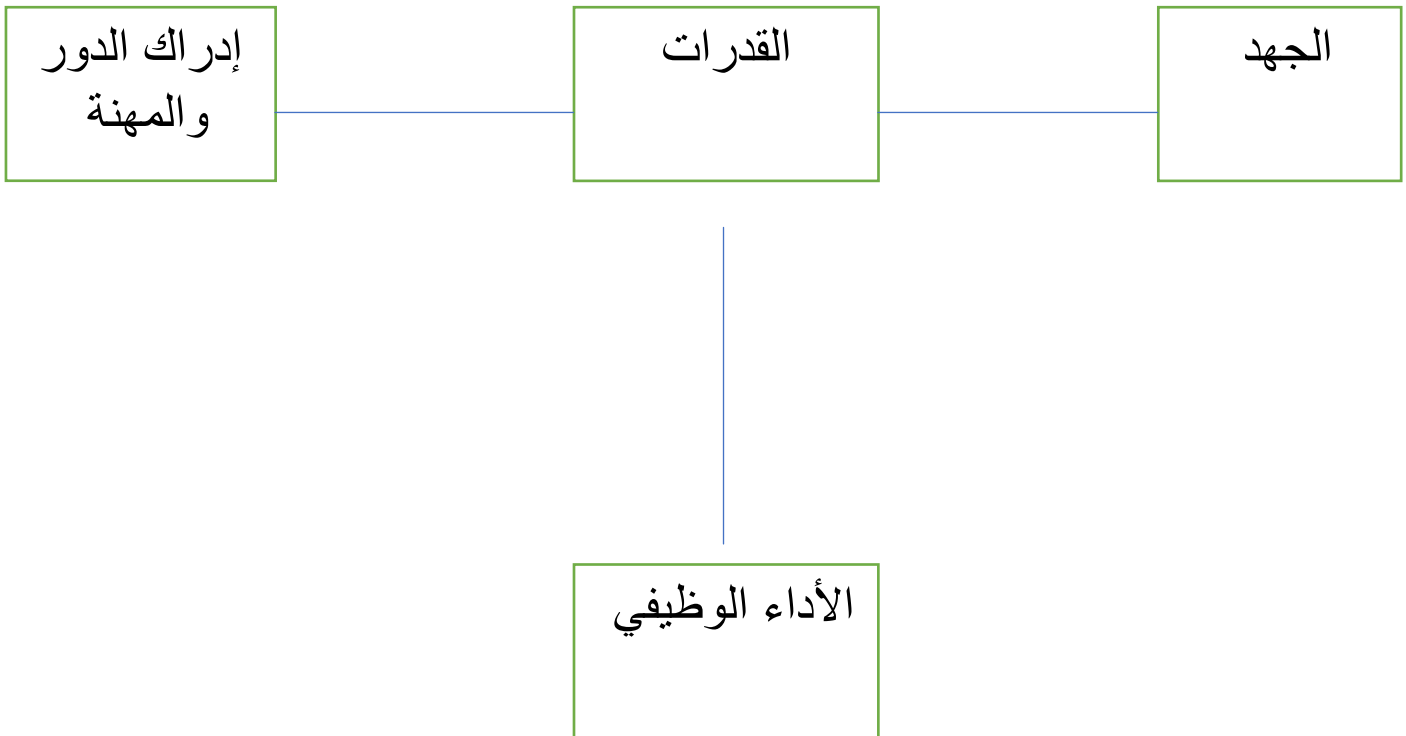
5-1-3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

(الحربي، 2003، ص.56).

والشكل رقم (07) يبين المقصود.

الشكل رقم (07): يوضح محددات الأداء الوظيفي.

(رواية، 1999، 127).



إن القدرة والدوافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توغر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.

(عامر، والخلف، 1983، ص 63).

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين المنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء، فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً، لأن محددات الأداء فئة معينة ليست هي محددات فئة أخرى.

وإن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى، وإن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

(الحري، 2003، ص161).

6-أساليب الاداء الوظيفي

6-1-تعريف قياس الأداء: ونعني به تحليل وتقييم مستويات أداء العاملين وتحديد درجة كفاءاتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد لهذه الأنماط والمستويات.

(أحمد السيد مصطفى، ب ط، 213).

أي أنه كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي أي الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج إلى المستويات الإدارية الأعلى، كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة، ولهذا كلما كانت هناك معايير كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس وبالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء والاعتماد على الرقابة التنبؤية والمتزامنة بقدر كاف يساعد على تحقيق النجاح لقياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة.

(عبد الغفار حنفي، 1991، 466).

6-2-أساليب قياس الأداء: هناك عدة أساليب تستخدم في قياس الأداء وتقييمه وتتنحصر في الأساليب الموضوعية والأساليب الذاتية:

6-2-1-الأساليب الموضوعية: وهي التي تعتمد على أسس موضوعية في قياس الأداء منها:

6-2-1-1-كمية الإنتاج: وهي حجم مخرجات العمل ويعبر عنها بوحدات قياس مثل: وحدات الإنتاج.

6-2-1-2-جودة الإنتاج: وهو معيار يستخدم الحكم على مدى مطابقة المخرجات المعمول بها كما أنه يعتبر مقياسا يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه.

6-2-1-3-كمية وجودة الإنتاج معا.

6-2-2-2-الأساليب التقديرية والذاتية: يستعان لهذه الأساليب في حالة صعوبة استخدام الأساليب الموضوعية في قياس الأداء، وذلك بالاعتماد على تقديرات وأحكام الآخرين وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

6-2-2-1-المقاييس الترتيبية أو المقارنة: تعتمد هذه المقاييس على ترتيب الأفراد محل التقييم بحسب كفاءاتهم في أداء المهام الموكلة إليهم ترتيبا تنازليا.

6-2-2-2-المقاييس التدريجية أو السلمية: تعتمد على تقديرات القائم بالقياس (المسؤول أو المدير لدرجة أداء الفرد).

6-2-2-3-القوائم السلوكية: تعتمد على إعطاء تقديرا عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل الطريقة تركز على الأنشطة السلوكية التفصيلية التي يؤديها الفرد.

(جمال الدين محمد المرسى، 2000، 45).

7-معايير ومجالات تحسن الأداء

7-1-معايير الأداء الوظيفي

يرى الباحث هلال أن قياس الأداء يجب أن يتم وفق معايير دقيقة لتحديد الفارق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي بهدف تحديد أوجه النقص والقصور في أداء العاملين، وكذلك تحديد المعوقات التي تتسبب في ذلك تمهيدا لمواجهتها بمنح العاملين برامج تدريبية تساعد لمعالجة أوجه القصور في أدائهم. (هلال محمد عبد الغني، 1999، 90).

وتتصدر أهم معايير الأداء فيما يلي:

7-1-1-الجودة: ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فالجودة: "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية

ترضى بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال توقعاتهم الضمنية والصريحة. (العلي عبد الستار، 2008، 12).

7-1-2-الكمية: تعبر الكمية عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع إمكانيات العاملين، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم، لأن ذلك يعني بطيء الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات. (هلال محمد عبد الغني، 1999، 100).

7-1-3-الوقت: السيطرة على الوقت مؤشر على النجاح، فهو معيار كل شيء في الكون والدولة والمجتمع والفرد ويتأثر الوقت بالمهنة، حيث ترفع أجور بعض أصحاب المهنة المتميزة كالمحامين والأطباء وأساتذة الجامعة والعلماء والباحثين، لأن معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم نادرة وليست شائعة، بينما المهنة الاستخدامية أو الخدمية أو التشغيلية أو التنفيذية تكون ذات أجور متدنية لأنها لا تحتاج أن يتمتع من يقوم بأعبائها بالمعرفة العلمية الكبيرة أو الخبرة الأصلية. (الشيخلي عبد القادر، 2008، 10).

7-1-4-الإجراءات: الإجراءات هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة،

(الهلال محمد عبد الغني، 1999، 102) والإجراءات خطوات تفصيلية تتبع في عملية معينة بشكل متتابعة زمنية. (العثيمين فهد بن سعود، 1993، 4).

7-1-5-رضا المستفيدين: يعد رضا المستفيدين في الخدمة من أهم معايير قياس الأداء، حيث يسهم هذا الرضا في زيادة الإنتاج على السلعة أو الخدمة، وزيادة الفائدة أو معدل الربح المتوقع منها، والرضا يتوقف على نوعية الخدمة المقدمة ومميزاتها ومدى إشباعها لاحتياجات المستفيدين. (أحمد ماهر، 2000، 44).

7-1-6-التعاون مع الزملاء: التعاون مع الزملاء من المعايير المهمة لقياس الأداء، حيث يسهم هذا التعاون في التغلب على الصعوبات وتلافي الأخطاء والمشكلات وتقديم أكبر كمية بأفضل مواصفات من السلعة أو الخدمة. (العلي عبد الستار، 2008، 13).

7-1-7-أداء الواجبات: يعد أداء كل عامل لواجبه من إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة من أهم معايير قياس الأداء، لأي تقصير في دور كل فرد مشارك في تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة يترتب عليه التأخير وخروجها على نحو غير مرضي. (أحمد ماهر، 2000، 45).

7-2مجالات الأداء: إن المنظمات توجد لتحقيق أهداف، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح هذه المؤسسة بلا غاية، وبالتالي فإن مجالات الأداء في أي مؤسسة كانت يجب أن تربط بين الأداء الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددت كأهداف وقبل هذا وذاك نعطي معنى للأداء لناخذ مثال لرئيس فريق جماعة عمل قد يبدو تقييم أداء هذا الرئيس غاية في البساطة نظرا إلى سجل الامتيازات التي حققها وتلك التي خسرها، ويكون هذا التقييم صحيحا إذا كان الهدف الوحيد لهذا الرئيس هو تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن يطلب عادة من هؤلاء الرؤساء في الواقع العملي تحقيق أهداف أخرى أيضا، مثل تنمية روح الفريق، وبناء شخصية أعضاء الفريق، وغيرها من الأهداف والمجالات الأخرى.

(محمد سعيد أنور سلطان، 2003، 283).

8-طرق تقييم الأداء:

قبل التطرق إلى طرق التقييم، هناك خصائص معينة يجب ذكرها بحيث أنه يشترط أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

(بربر، 2000، 126).

الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس-

المصدقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لأجل قياسها كمقاييس الذكاء مثلا يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهات.

العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل التطبيق وقبولا من الإدارة والأفراد ونقابات العمال-

أما بالنسبة لطرق التقييم فهي تقوم على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقييم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض ولقد تناول الباحثون في العديد من الدراسات الطرق التالية: (الصباغ، 2008، 276).

8-1-1- طريقة ترتيب العاملين تنازليا: حيث يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين، حيث أنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أما تقييم المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.

8-1-2- طريقة المقارنة الثنائية: في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

8-1-3- طريقة المقاييس المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها، وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم. (ثابت، 2001، 114).

8-1-4- طريقة التوزيع الإجباري: يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني من الأداء ويتم ذلك بأن يتولى المقيم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء وبالتالي يقسمهم إلى مجموعات كما يلي:

(مازن، 2001، 782).

10% من الموظفين	←	يحصل على تقدير ممتاز (المجموعة 1)
20% من الموظفين	←	يحصلون على تقدير جيد جدا (المجموعة 2).
40% من الموظفين	←	يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3).

20% من الموظفين ← يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4).

10% من الموظفين ← يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 5).

8-1-5- طريقة الاختيار الإجباري: حيث يتم تقسيم العبارات التي تصف سلوك الأفراد إلى مجموعات كل مجموعة تضم أربع عبارات حيث أن عبارتين تمثلان سلوك إيجابي والعبارتين الباقيتين تمثلان السلوك السلبي ثم يطلب من المقيم اختيار عبارة من السلوك الإيجابي وأخرى من السلبي ويتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية، وتمتاز هذه الطريقة بتقليل التحيز أثناء تقييم الأداء ولكنها مكلفة جدا.

(عبد المنعم، 2008، 137).

8-1-6- طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج: تعتبر من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

(القحطاني، 2008، 171).

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسؤوليات.
- قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
- إعداد طرق قياس الأداء.

القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى النقد في تحديد الأهداف.

8-1-7- طريقة قوائم المراجعة: وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة والتي يتمثل دور المقيم فيه دور الشخص الذي يجب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة.

تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحفيز.

(نوري، 2010، 355).

والجدول التالي يمثل مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم العاملين:

الجدول رقم (01): يمثل مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

عناصر المقارنة		طرق تقييم أداء العاملين
		طرق الإدارة بالأهداف
		طرق الأخرى
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع الوظائف
درجة رضا الفرد عنها	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار حكم التقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس
معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة

التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف
-----------------------------	--	------

المصدر: مؤيد سعيد - 2009-118.

9- صعوبات تقييم الأداء

9-1- الصعوبات التي تعترض تقييم الأداء: بسبب الطبيعة البشرية لمديري الأعمال وتفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال يجعل من غير الممكن تقييم أداء العاملين جميعاً على أسس كمية تستند إلى الوحدات المنتجة أو غيرها من الأسس التي يعتمد على الكم المحدد فإن هناك العديد من الصعوبات التي يعترض عملية تقييم الأداء أهمها ما يلي:

9-1-1- تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس: قد يتأثر المدير أحياناً عند تقييم أداء الموظفين بصفة معينة في الشخص المقوم وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثر بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقييم الفرد فيها وهذا الانطباع قد لا يكون صحيحاً ولا يكون ممثلاً لواقع حال الفرد، ولا يعبر عن مستواه الحقيقي في العمل، وهذا يؤثر على مصداقية عملية تقييم أدائه.

9-1-2- التشدد أو التساهل من قبل المدير: بعض المديرين يعتمدون أسلوب التساهل في تقييم الأداء، فيمنحون الموظفين تقديرات أعلى مما يستحقون على أدائهم وذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم ذلك أن التقدير الضعيف يحرم الموظف من بعض الحوافز أو تأخير الترقية إلى درجة أعلى وبمقابل هناك بعض المديرين يعتمدون أسلوب التشدد وفي ذلك فيصنعون تقديرات أقل مما يستحق الموظف لأسباب تعود إلى شخصية المدير وتأهيله، أو لدفعه سقف توقعاته من العاملين أو مقارنة أداء موظفيه بأداء موظفين في مؤسسات أخرى.

9-1-3- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في القدرات الأخيرة قبل التقييم:

في الكثير من الأحيان تعد تقارير العاملين كفاية في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة والمفروض أنه تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة بأكملها،

ولكن يحدث إن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكر الأعمال الطيبة والسيئة للمرؤوسين طوال السنة.

9-1-4- التحيزات الشخصية للرؤساء: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين، فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثير ملحوظ على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب السن أو المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

(سعد، 2011، 108).

9-1-5- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل القائم بالتقييم، الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويعتمد إلى إعطاء التقديرات المتوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل المرؤوسين أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين المتفوقين والبعض غير المتفوقين، حيث ليرقى أو ينتقل بعض العاملين تحت رئاسته. تلك هي أهم الصعوبات والأخطاء الشائعة المصاحبة لعملية تقييم الأداء وهي مسألة إنسانية تتأثر بهوى ورغبات وتوجهات المقيم، إلا أن المسؤول المسلم والملتزم بتعاليم الإسلام، يكون أكثر واقعية ومنطقية وأمانة وعدل ويكون مخلص وأكثر صدقا في أداء وظائفه، ومنها الوظيفة الأكثر حساسية في إدارة الموارد البشرية هي تقييم كفاءة أداء العاملين.

(سعد، 2011، 111).

خلاصة الفصل:

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر بنا أداء الوظائف، والإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي وأن توفير الجو الملائم لأداء الأعمال والوظائف داخل المؤسسات لا يعد سبباً كافياً في أفراد سوف يؤدون أعمالهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة، فعلاً لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم الأداء الشخصي في محاولة للوقوف على مساهمة كل فرد في عملية الإنتاج حيث تصبح نتائج التقييم أساساً للتقويم واتخاذ القرارات الملائمة لما يجب فعله في المستقبل.

الجانبة الصريدي

الفصل الرابع :

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

- 1- المنهج المستخدم.
- 2- حدود الدراسة.
- 3- العينة.
- 4- أدوات جمع البيانات.
- 5- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات في الدراسة الحالية.
- 6- الأساليب الإحصائية.

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة الذي يعتبر تكملة للجانب النظري الذي نتطرق فيه لمنهجية الدراسة وإجراءاتها حيث سنتعرض إلى منهج الدراسة وعينة الدراسة وأدوات المستخدمة والإجراءات المستخدمة في التحقيق في ثبات والصدق وكذلك الخصائص السيكومترية وإجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعتها عن الأفراد عينة الدراسة وتحليل نتائجها.

1-المنهج المستخدم:

المنهج هو الطريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة وموضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصفا الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

(عمار بوحوش، 1995، 129)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط صنوبر، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

2-حدود الدراسة:

1-2-الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمؤسسة الاقتصادية بسونلغاز (شركة توزيع الكهرباء والغاز) بمدينة الأغواط الصنوبر

2-2-الحدود الزمانية: من 2023/03/13 إلى غاية 2023/05/08.

2-3-الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عمال مؤسسة سونلغاز حيث تمثلت العينة في 48 عامل.

3- العينة:

هي اختيار واعٍ تراعي فيه قواعد اعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجري عليه الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العلمية أو الاستنتاجات النظرية وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. تضم عينة الدراسة 54 عامل بمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط واستندنا في بناء الفروض إلى الدراسات السابقة، ووزعت عليهم 54 استبيان واسترددنا العدد كله ولكن تم حذف 6 استبانات نظرا لعدم استيفائهم للشروط وبالتالي أصبح العدد 48 استبيان واعتمدنا في بحثنا على العينة العشوائية حيث شغلت العمل الذي وجدناه خلال توزيعنا للاستبيان.

- خصائص عينة الدراسة:

توضح خصائص أفراد عينة الدراسة وفق للخصائص الديمغرافية.

1- الجنس:

- خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

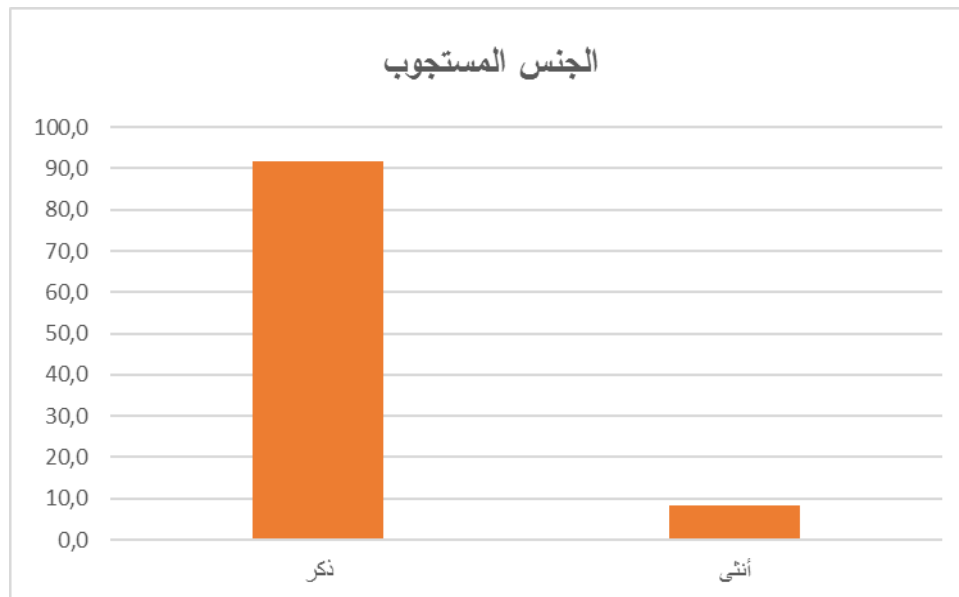
يمكننا توضيح توزيع العينة حسب الجنس في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يمثل خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	91.7%
أنثى	04	8.3%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات إكسل

الشكل رقم (08) يوضح خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر:

من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات إكسل

يوضح الجدول أفراد العينة حسب الجنس، حيث نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن نسبة 91.7% هي نسبة الذكور وما نسبة 8.3% هي نسبة إناث ومنه نستنتج أن الذكور أكثر من الإناث في المؤسسة سونلغاز.

-خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب الأقدمية في الجدول التالي:

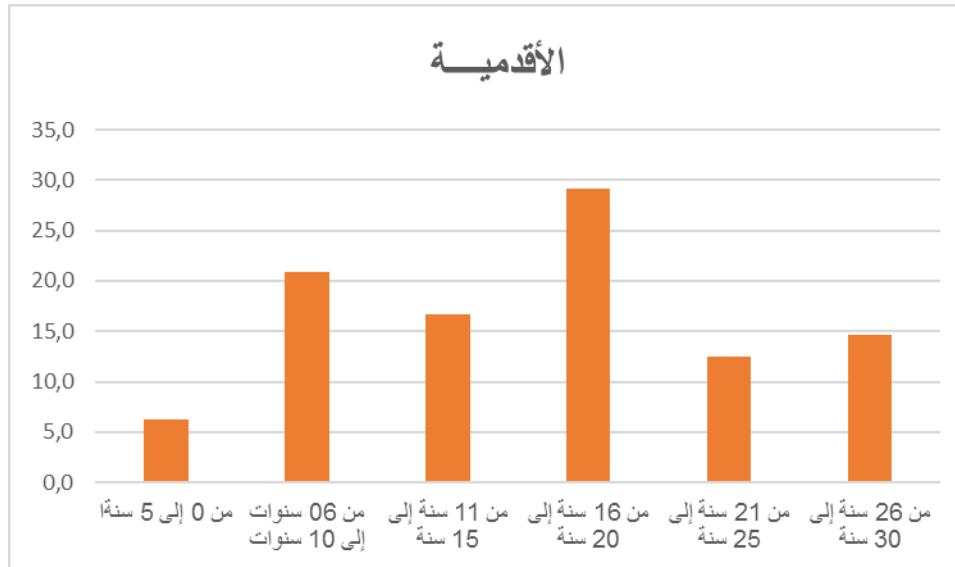
جدول رقم (03): يمثل خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
من سنة إلى 05 سنوات	02	6.3%
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	10	20.8%
من 11 سنة إلى 15 سنة	08	16.7%
من 16 سنة إلى 20 سنة	14	29.2%

من 21 سنة إلى 25 سنة	06	12.5%
من 26 سنة إلى 30 سنة	07	14.6%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات إكسل

الشكل رقم (09): يمثل خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على مخرجات إكسل

يوضح الجدول أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن نسبة 6.3 % هي نسبة التي لهم الأقدمية في العمل من سنة إلى 05 سنوات ونسبة 20.8 % هي نسبة التي لهم الأقدمية في العمل من 06 سنوات إلى 10 سنوات ما نسبته 16.7 % هي نسبة التي الأقدمية في العمل من 11 سنة إلى 15 سنة ومن 16 سنة إلى 20 سنة نسبة 29.2 % ونسبته 12.5 % لهم الأقدمية في العمل من 11 سنوات إلى 25 سنة وما نسبته 14.6 % هي من 26 سنة إلى 30 سنة. نلاحظ أن نسبة أكبر هي من 16 سنة 20 سنة فما فوق هذا دليل على وجود أقدمية في مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.

4-أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف

المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة الاتصال التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز بالأغواط لدى عمال المؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستبيان إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الفرضيات التي طرحت في بداية البحث. وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم الاعتماد على الاستبيان انطلاقا من موضوع بحثنا حيث تم الاعتماد على مقياسين الأول للاتصال التنظيمي والثاني للأداء الوظيفي.

مقياس المتغير الأول:

-تناول مقياس الاتصال التنظيمي وضم 21 بند، من 01 إلى 07 تتمحور حول الاتصال التنظيمي النازل، من 08 إلى 14 تتمحور حول الاتصال التنظيمي الصاعد، من 15 إلى 21 تتمحور حول الاتصال التنظيمي الأفقي.

مقياس المتغير الثاني:

-تناول مقياس الأداء الوظيفي وضم 21 بند، من 01 إلى 07 تتمحور حول كفاءة الأداء، من 08 إلى 14 تتمحور حول مستوى الأداء، من 15 إلى 21 تتمحور حول جودة العمل. كذلك تطرقنا إلى بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها ضمن فرضيات وهي: الجنس، الأقدمية.

وتكون الإجابة على بنود الاستبيان متدرجة من موافق، غير موافق، محايد.

وقد أعطت لهذه الدرجات الأعداد 3، 2، 1، على التوالي.

5- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات في الدراسة الحالية:

تمثلت في حساب معاملات الثبات والصدق وجاءت النتائج على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة: وهنا قامت طالبتين بحساب الصدق بطريقة (الصدق الظاهري) و (الصدق التمييزي) لكل محاور حيث أثبتت النتائج أن المقياس يتمتع بصدق عالي في كل بعد وكل العبارة. المقياس: المقياس:

ثبات المقياس: لمتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس معامل الثبات الداخلي ألفا كرو نباخ لكل مقياس، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية الأخرى والنتائج موضحة في الجدول التالي: وقد قمنا بحساب معاملات الثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرو نباخ للمقياس في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يمثل: نتائج اختبار ألفا كرو نباخ للاتصال التنظيمي

المقياس	عدد عبارات	معامل الثبات
محور الاتصال التنظيمي النازل	07	0.960
محور الاتصال التنظيمي الصاعد	07	0.964
محور الاتصال التنظيمي الأفقي	07	0.964
إجمالي مقياس	21	0.98

المصدر من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمقياس يفوق 0,6 ومنه فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات عالي فإن إجمالي ألفا كرو نباخ فوق 0.6 فيما يخص عينة الدراسة. ومنه تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الدراسة يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي.

بما أن أدوات لدراسة قد سبق وطبقت في بيئة جزائرية وتنوعت فيها طرق القياس صدقها وثباتها فإن الطالبات اعتمدنا على الطريقة حساب الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية ولقد دلت النتائج على:

-صدق مقياس الاتصال التنظيمي: تم حساب معامل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (05) يمثل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الاتصال التنظيمي

المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مج الدنيا	13	34.92	10.68	-10.125	27	0.000
مج العليا	13	62.00	0.966			

يتضح من خلال الجدول أن قيمة (ت) تساوي -10.125 عند درجة حرية 27 ومستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل أن القيمة (ت) دالة عند مستوى 0.01 وعليه الاختبار يتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، وقابل لتطبيق.

صدق مقياس الأداء الوظيفي:

ثبات المقياس: لمتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس معامل الثبات الداخلي ألفا كرو نباخ لكل مقياس، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية الأخرى والنتائج موضحة في الجدول التالي: وقد قمنا بحساب معاملات الثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرو نباخ للمقياس في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يمثل: نتائج اختبار ألفا كرو نباخ الأداء الوظيفي

المقياس	عدد عبارات	معامل الثبات
محور كفاءة الأداء	07	0.956
محور مستوى الأداء	07	0.964
محور جودة العمل	07	0.972
إجمالي مقياس	21	0.984

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمقياس يفوق 0,6 ومنه فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات عالي فإن إجمالي ألفا كرو نباخ فوق 0.6 فيما يخص عينة الدراسة. ومنه تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الدراسة يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي.

تم حساب معامل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (07) يمثل الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي

المجموع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مج الدنيا	13	37.69	10.911	-9.317	27	0.000
مج العليا	13	63.00	0.741			

يتضح من خلال الجدول أن قيمة (ت) تساوي -9.317 عند درجة حرية 27 ومستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل أن القيمة (ت) دالة عند مستوى 0.01 وعليه الاختبار يتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، وقابل لتطبيق.

ثبات المقياس للدراسة ككل: يقصد بثبات الاختبار " أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس العينة في نفس الوقت والظروف وقامت الطالبتان بحساب معامل الثبات عن طريق معامل ألف كرو نباخ والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (08) يمثل ثبات لمقياس الأداء الوظيفي بطريقة ألف كرو نباخ

العينة	معامل الثبات
48	0.993

من خلال عرض النتائج أعلاه يتضح لنا أن لمقياس يتمتع بثبات عالي قدر ب 0.993 وهذا الدرجة تسمح بتطبيقه على أفراد عينة دراستنا.

الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد في حساب الصدق والثبات على نظام SPSS لتفسير نتائج الفرضيات أيضا حيث اعتمدنا الأساليب التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة ولحساب مستوى الاتصال التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.
- 2- استخدام معامل الارتباط بيرسون.
- 3- عينتين مستقلتين اختبار Ttest.
- 4- تحليل التباين الأحادي.
- 5- معامل ألفا كرو نباخ.

الفصل الخامس:

معرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضيات

تمهيد:

بعد تطبيق الأداة على العينة المدروسة، والحصول على البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) تأتي مرحلة عرض النتائج وتحليلها، بحيث سيتم عرض البيانات كل الفرضية من فرضيات الدراسة وإعطائها التحليل الإحصائي المناسب.

وبذلك سنعتمد في تحليل ومناقشة هذه البيانات على التكرار والعرض الجدولي والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية كالنسب المئوية، ويرتبط بمناقشة الانحراف المعياري مع المتوسط الحسابي واختبار الفرضيات.

كما يهدف هذا الفصل إلى العرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها.

إن النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية هي همزة وصل للمعطيات الميدانية، فبعدما تطرقنا إلى الخطوات المنهجية التطبيقية والأساليب الإحصائية المستعملة، سنحاول في هذا الفصل عرض هذه النتائج وتحليلها.

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة: والتي كان مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بولاية الأغواط". وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون "R" بين متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

والتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون "R" بين متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (09): يوضح قيمة "R" للفرضية العامة

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	48	0.995	0.01
الأداء الوظيفي	48		

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

من خلال البيانات الواردة في الجدول اتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.01 وقد بلغ معامل الارتباط القيمة (0.995) وهذا يدل على أن هذا الارتباط موجب وبالتالي الفرضية محققة.

وبما أن الارتباط بين الدرجة الكلية للأفراد في الاتصال التنظيمي ودرجاتهم الكلية في مقياس الأداء الوظيفي هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت الدرجات في المقياس الأول ارتفعت الدرجات في المقياس الثاني والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ومستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ومنه نستطيع القول بأنه يمكن قبول فرضية البحث القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط، يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من

خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بأن يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.

1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: "مستوى الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة مرتفع."

والإجابة عن هذا السؤال تم تفريغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الاتصال التنظيمي وتحليلها إحصائياً، ولتحديد مستوى الاتصال التنظيمي يعتبر المتوسط الحسابي محكا في تحديد المستوى المنخفض والمرتفع.

الجدول رقم (10): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد مقياس الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدالة sig	المستوى
	48	53.10	42	12.47	47	6.046	0.000	مرتفع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الفرضي المحسوب بلغ 21 وأن المتوسط الحسابي قد بلغ 53.10 في حين كان الانحراف المعياري قد بلغ 12.47 عند درجة الحرية 47 في حين بلغت قيمة ت 6.046 عند مستوى 0.001.

يتضح من خلال الجدول عرض النتائج الفرض الأول أن الاتصال التنظيمي مرتفع لدى عينة من موظفين سونلغاز، وعليه تحقق الفرضية.

وهذا ما يؤكد أن للاتصال التنظيمي دور كبير وأهمية كبيرة في مؤسسة "سونلغاز" لأنه مفتاح نجاح المنظمة، ومن خلال استجابات أفراد العينة تبين لنا مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال اتصال إدارة المؤسسة بعمالها في أوقات منتظمة عن طريق المشرف

المباشر أو وسائل أخرى كالا اجتماعات والإعلانات والرسائل الإدارية ودورها الهام في إرسال التعليمات والأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات.

1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

"مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة مرتفع.

والإجابة عن هذا السؤال تم تفرغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الاتصال التنظيمي وتحليلها إحصائياً، ولتحديد مستوى الأداء الوظيفي يعتبر المتوسط الحسابي محكا في تحديد المستوى المنخفض والمرتفع.

الجدول رقم (11): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد مقياس الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدالة sig	المستوى
	48	54.93	21	12.17	47	19.307	0.000	مرتفع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الفرضي المحسوب بلغ 21 وأن المتوسط الحسابي قد بلغ 54.93 في حين كان الانحراف المعياري قد بلغ 12.17 عند درجة الحرية 47 في حين بلغت قيمة ت 19.307 عند مستوى 0.000.

يتضح من خلال الجدول عرض النتائج الفرض الأول أن الأداء الوظيفي مرتفع لدى موظفين مؤسسة سونلغاز، وعليه تحقق الفرضية.

نستخلص أن عمال مؤسسة "سونلغاز" راضين على بيئة عملهم ويرون أنها مناسبة لهم ومريحة ويرون أنه كلما كانت بيئة العمل وظروف العمل مناسبة كلما زاد الإنتاج وزاد الولاء وحب العمل وهذا ما يؤدي إلى رفع الإنتاج وزيادة الأداء.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس":

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب حساب قيمة "T" باستخدام test pour t échantillons indépendants والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

الجدول رقم (12): يمثل قيمة "T" لدلالة الفروق بين متغير الجنس في الاتصال التنظيمي

الجنس / إحصائيا	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	44	55.88	9.04	22.98	0.000
أنثى	04	22.50	1.00		

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن قيمة $T=0.06$ عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha=$ وهذه أقل من القيمة (0.00) مستوى الدلالة المقترحة $\alpha=0.05$ وهذا ما يمكننا القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الذين هم من جنس ذكر وأنثى وبالتالي الفرضية محققة.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للجنس ذكر بلغ 55.88 بانحراف معياري (9.04) أما جنس إناث فقط بلغ متوسط الحسابي 22.50 بانحراف معياري (1.00)، إن هذا التباعد بين المتوسطات الحسابية هو ما يفسر غياب الفروق بينهم.

بما حصلنا عليه من قيمة المتوسط الحسابي 22.50 بإنحراف معياري (1.00)، لاحظنا غياب الفروق بين الجنسين في المؤسسة إلا أن عدد التكرارات في الجدول يبين الفرق الواضح بين الذكور والإناث تكرار عدد الذكور كان 44 بينما تكرار عدد الإناث 4 وهذا ما يبين ويوضح الفرق الشاسع بين المتوسط الحسابي لدى الجنسين.

ويتضح أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، مما يؤكد وجود كل الجنسين في مؤسسة "سونغاز" حيث أغلب الإناث يتواجدون في المناصب الإدارية، أما الذكور في مناصب التنفيذ والأهيل.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية":

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب قيمة F باستخدام تحميل التباين الأحادي ANOVA والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

الجدول رقم (13) يوضح الجدول قيمة F "لدلالة الفروق بين متغير الأقدمية في الاتصال التنظيمي

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	احصائيا الأقدمية
0.000	142.89	0.739	63.00	03	من سنة إلى 05 سنوات
		0.92	62.00	10	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
		0.279	61.00	08	من 11 سنة إلى 15 سنة
		3.25	57.00	14	من 16 سنة إلى 20 سنة
		4.40	44.83	06	من 21 سنة إلى 25 سنة
		5.47	26.42	07	من 26 سنة إلى 30 سنة

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن قيمة $F=142.89$ عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha=$ وهذه أقل القيمة (0.000) مستوى الدلالة المقترحة، $\alpha=0.05$ وهذا ما يمكننا القول وجود الفروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي الذين هم من سنوات الخبرة في العمل الحالي وبالتالي الفرضية محققة.

و من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي من سنة إلى 05 سنوات بلغ (63.00) بانحراف معياري (0.739) أما لعدد عدد سنوات من 06 سنوات إلى 10 سنوات بلغ متوسط حسابي (62.00) بانحراف معياري (0.92) ومن 11 سنة إلى 15 سنة بلغ متوسط حسابي (61.00) بانحراف معياري (0.297) و من 16 سنة إلى 20 سنة بلغ متوسط حسابي (57.00) بانحراف معياري (3.25) ، ومن 21 سنة إلى 25 سنة بمتوسط حسابي (44.83) بانحراف معياري (4.40) ، ومن 26 سنة إلى 30 سنة بمتوسط حسابي (26.42) و بانحراف معياري (5.47) . إن هذا التقارب بين المتوسطات الحسابية هو ما يفسر عرضة الفروق بينهم.

نلاحظ أن فئة الأقدمية من سنة إلى 5 سنوات حتى من 11 إلى 15 سنة قيم متقاربة في المتوسط الحسابي بينما فئات من 16 إلى 20 سنة حتى من 26 إلى 30 سنة قيم متفاوتة وهذا ما يبين الفروق فيما بينهم في الأقدمية.

كما أن أغلب أفراد العينة من بين 16 إلى 20 سنة وذلك لاعتماد مؤسسة سونلغاز على الفئات الفنية والأفراد ذوي الخبرات وهذا لمواكبة المستجدات العصرية وبالتالي رفع الأداء.

1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس":

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب قيمة "T" و الجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

الجدول رقم (14): يمثل قيمة "T" لدلالة الفروق بين متغير الجنس في الأداء الوظيفي

احصائيا	التكرار	المتوسط	الانحراف	T	مستوى
---------	---------	---------	----------	---	-------

الجنس		الحسابي	المعياري	الدلالة
ذكر	44	57.68	8.29	0.000
أنثى	04	24.75	3.30	
			7.81	

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن قيمة $T=7.81$ عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha=$ وهذه أقل القيمة مستوى الدلالة المقترحة (0.00) ، $\alpha=0.05$ و هذا ما يمكننا بوجود الفروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي الذين هم من جنس ذكر و أنثى و بالتالي الفرضية محققة.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للجنس ذكر بلغ 57.68 بانحراف معياري (8.29) أما جنس إناث فقط بلغ متوسط الحسابي 24.75 بانحراف معياري (3.30)، إن هذا تباعد بين المتوسطات الحسابية.

ويرجع تفسير ذلك إلى أن ارتفاع نسبة الذكور داخل المؤسسة يعود إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهد كبير من طرف الرجال أكثر من الإناث.

إذا نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من بين السمات المسيطرة لهؤلاء العمال أن غالبيتهم ذكور أي الجنس الذكوري يطغى على مجتمع الدراسة داخل المؤسسة.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية":

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب قيمة F باستخدام تحميل التباين الأحادي ANOVA والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

الجدول رقم (15) قيمة F لدلالة الفروق بين متغير الأقدمية في الأداء الوظيفي

احصائيا	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
الأقدمية					
من سنة إلى 05 سنوات	03	63.00	0.589	143.47	0.000

من 06 سنوات إلى 10 سنوات	10	63.00	0.826		
من 11 سنة إلى 15 سنة	08	62.00	0.353		
من 16 سنة إلى 20 سنة	14	58.00	2.813		
من 21 سنة إلى 25 سنة	06	47.83	3.816		
من 26 سنة إلى 30 سنة	07	29.00	5.916		

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن قيمة $F=143.47$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذه أقل القيمة (0.00) مستوى الدلالة المقترحة، $\alpha=0.05$ وهذا ما يمكننا القول بوجود الفروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي الأقدمية وبالتالي الفرضية محققة.

و من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي من سنة إلى 05 سنوات بلغ 63.00 بانحراف معياري (0.589) أما لعدد عدد سنوات من 06 سنوات إلى 10 سنوات بلغ متوسط حسابي (63.00) انحراف معياري (0.353) ومن 11 سنة إلى 15 سنة بلغ متوسط حسابي (62.00) بانحراف معياري (0.353) و من 16 سنة إلى 20 سنة بلغ متوسط حسابي (58.00) بانحراف معياري (2.813) ، ومن 21 سنة إلى 25 سنة بمتوسط حسابي (47.83) بانحراف معياري (3.816) ، ومن 26 سنة إلى 30 سنة بمتوسط حسابي (29.00) و بانحراف معياري (5.916) . إن هذا التقارب بين المتوسطات الحسابية هو ما يفسر عرضة الفروق بينهم.

نلاحظ أن فئة الأقدمية من سنة إلى 5 سنوات حتى من 11 إلى 15 سنة قيم متقاربة في المتوسط الحسابي بينما فئات من 16 إلى 20 سنة حتى من 26 إلى 30 سنة قيم متفاوتة وهذا ما يبين الفروق فيما بينهم في الأقدمية.

كما أن أغلب أفراد العينة من بين 16 إلى 20 سنة وذلك لاعتماد مؤسسة سونلغاز على الفئات الفنية والأفراد ذوي الخبرات وهذا لمواكبة المستجدات العصرية وبالتالي رفع الأداء.

ويمكن تفسير ذلك بأن الأقدمية تلعب دورا هاما في أداء العامل من ناحية قيامه بعمله، فنجد اختلافا واضحا بين عامل في مؤسسة لعدة سنوات، فهو يعرف المؤسسة جيدا من حيث بيئة العمل وكذا علاقاته مع زملائه وحتى طريقة العمل، وكذا حدود صلاحيات عمله، بالإضافة إلى المقاييس والطرق التي تتبعها المؤسسة، على عكس عامل جديد خبرته المهنية معدودة فبيئة العمل جديدة وتأقلمه مع مداومة العمل تكون بطيئة وكذا ظروف العمل ومعايير المؤسسة كلها عوامل من شأنها أن تؤثر على أي عامل جديد، والاختلاف واضح جدا.

الاستنتاج العام:

يعد الاتصال التنظيمي من أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة فالإتصال التنظيمي ليس مجرد عملية توصيل الأوامر والمعلومات فقط بل هو عملية تفاعل وتبادل يعمل كمنبه لسلوك الأفراد فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم الوظيفي ذلك لأنه بالإتصال التنظيمي يدرك العامل ما الذي عليه عمله وكيف يقوم بعمله ولماذا يقوم بعمله.

فمن خلال الإتصال التنظيمي تستطيع الإدارة تمرير رسائل وتحفيز العمال وتبعث رسائل التقييم والتوجيه سواء كانت هذه الرسائل كتابية أو لفظية أو عبر الرموز، من حقيقة مما يحدث في عالمنا الحالي وتطور المنظمات أصبحت العملية الاتصالية أو الإتصال الوظيفي دور فعال داخل المنظمة والعمل على تشكيل ثقافة خاصة بها تؤدي بها وظائف حيوية تتعلق بتنسيقها الداخلي للأفراد وسلوكياتهم وتنافسهم وذلك من أجل تحسين أدائهم الوظيفي اضافة إلى إعطاء للمنظمة هوية خاصة بها. وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

1. تحقق الفرضية بأن مستوى الإتصال التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة مرتفع.

2- تحقق الفرضية بأن مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة مرتفع.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإتصال التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإتصال التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الاقتراحات:

بناءً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبين تقديم ضرورة مجموعة من الاقتراحات:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة وبين إطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم حول طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

التوصيات:

- تعزيز دور وأهمية الاتصالات الإدارية في مؤسسة سونلغاز لما لها لذلك من أثر على سرعة الأداء وتحقيق الأهداف.
- الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي العصب ولاسيما في ظل تباعد الوحدات ولا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.
- تفعيل شبكة الأنترنت وسيلة اتصال لما لها من أثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتبات الورقية عبر الفاكس.
- استخدام وسائل الاتصال الحديثة حيث أنها توفر في الجهد والوقت.
- العمل على تحسين وسائل الاتصالات والبنية التحتية بالتعاون مع شركات الاتصالات.
- عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال.

الغائبة

خاتمة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حول موضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي و الذي يعد من المواضيع الهامة التي انشغلت بها المؤسسات في الآونة الأخيرة باعتبار الاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم ، هذا الأخير يعمل على الربط و التنسيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الموظفين ووسيلة لتوصيل و شرح و تفسير السياسات و الأهداف و الخطط و التعليمات التي تبني عليها القرارات و بالتالي تحسين الخدمة و هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و ضمان استمراريتها و نشاطها .

وفي الأخير يمكننا القول أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة حيث كلما توفرت قنوات اتصال جيدة داخل المؤسسة بين الموظفين كلما حصلنا على أداء جيد و بالشكل المرغوب و في أقل وقت و جهد ممكن، و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- 1- ابن منظور محمد بن مكرم، (1999)، لسان العرب، ط1، بيروت، دار صادر.
- 2- أحمد زكي بدوي، (1985)، معجم المصطلحات للإعلام، ط1، القاهرة، دار الكتاب المصري للنشر.
- 3- أحمد جاد عبد الوهاب، (2003)، السلوك التنظيمي "دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط1، القاهرة، المكتبة المصرية للنشر.
- 4- أحمد صقر عاشور، (1989)، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية.
- 5- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21، ب ط، القاهرة، كلية التجارة.
- 6- أحمد ماهر، (2000)، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، ط7، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 7- أسامة محمد عبد المنعم، (2008)، إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن، دار اليازوري.
- 8- النميان عبد الله عبد الرحمن، (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 9- المير عبد الرحيم، (1995)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، م35 ع (2)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 10- الحربي أحمد عبد المؤمن خديجة، (2003)، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمة -دراسة تطبيقية على مدينة جدة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- 11- العلي عبد الستار، (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة، عمان، دار المسيرة.

- 12- الشبخلي عبد القادر، (2008)، مهارات إدارة الوقت، الرياض، دار الحضارة.
- 13- العثيمين فهد بن سعود، (1993)، الاتصالات الإدارية، الرياض، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
- 14- باقر موسى، (2014)، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، عمان-الأردن، دار أسامة للنشر.
- 15- بودويرة ياسمين، بوزردوم مريم، (2017)، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -الميلية -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاتصال والإعلام، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- 16- بشير العلاق، (2009)، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر.
- 17- بن نوار صالح، (2004)، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، (22).
- 18- بوحنية قوي، (2010)، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 19- جيرالد جرينبرج- روبرت بازون، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي-إسماعيل على بسيوني، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، جدة، دار المريخ للنشر.
- 20- جمال الدين محمد المرسي- ثابت عبد الرحمن إدريس، (2000)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج، مصر، دار الجامعية.
- 21- حسين حريم، (2008)، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر.

- 22- حسين أحمد الطراونة -محمد ياسين موسى، (2014)، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار الأيام للنشر.
- 23- حامد هارون علي، (يونيو 2020)، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة وصفية تحليلية - مجلة كلية الفنون والإعلام، (16).
- 24- حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية.
- 25- حاتم علي حسن رضا، (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (جدة).
- 26- خليل محمد حسن الشماخ، (1999)، مبادئ الإدارة -إدارة الأعمال-، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر.
- 27- خليل محمد حسن الشماخ- خضير كاظم محمود، (2009)، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر.
- 28- خضير كاظم حمود، (2007)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر.
- 29- خلفيات عبد الفتاح صالح . والمطارنة شرين محمد، (2010)، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26(1-2).
- 30- رويم فائزة ومهييري بلخير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة قاصدي مرباح ورقلة عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
- 31- روية حسن، (2001)، إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية -، الإسكندرية (مصر)، الدار الجامعية.

- 32- رواية محمد حسن (2003)، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية- مصر، الدار الجامعية
- 33- زهير نعيم الصباغ- عبد الباري إبراهيم درة، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تطمي، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- 34- زهير ثابت، (2001)، الدليل العملي لمدير القرن 21- كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟ القاهرة(مصر)، دار قباء للطباعة والنشر.
- 35- سعد عامر أبو شندي، (2011)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، عمان-الأردن، دار أسامة للنشر.
- 36- شوقي ناجي جواد، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار حامد للنشر.
- 37- شريط محمد الشريف، (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- 38- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 39- طريف شوقي فرج وآخرون، (د.س)، علم النفس ومشكلات الصناعة، ط1، دار غريب للنشر.
- 40- طارق المجدوب، (2000)، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري)، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر.

- 41- طلال عبد المالك شريف (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 42- عدنان زهران، (2017)، إدارة قنوات التوزيع، ط1، عمان، دار زهران للنشر.
- 43- علي فلاح الزعبي- عبد الوهاب بن بريكة، (2013)، مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية-، ط1، عمان-الأردن، دار المناهج للنشر.
- 44- عبد المعطى محمد عساف، (1997)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران للنشر.
- 45- علي غربي وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الفجر للنشر.
- 46- عبد المعطى محمد عساف، (1999)، ط1، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران للنشر.
- 47- عمر وصف عقيلي، (2013)، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الإستراتيجيات - الاقتصادية، ط1، عمان، دار زهران للنشر.
- 48- عبد الغفار حنفي، (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- 49- عبد الغفار حنفي، (2006)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- 50- عبد الباقي صلاح الدين، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر.
- 51- عامر ياسين سعيد- والخلف خالد يوسف، (1983)، الإنتاجية القياسية - معايير الأداء الوظيفي وقياس الأداء الفعلي - الرياض، دار المريخ.

- 52- عبد الغفار حنفي محمد فريد الصحن، (1991)، إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعية.
53. عمار بوحوش محمد محمود الدنبيات، (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 54- فاطمة مروة، (2004)، الاتصالات المهنية، ط1، بيروت، دار النهضة العربية للنشر
- 55- فضيل دليو، (2003)، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، ط1، (د.ب)، دار الفجر للنشر.
- 56- فضيل دليو، (2003)، الاتصال في المؤسسة - مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، جامعة منتوري.
- 57- فليه فاروق عبدة (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، مصر، دار المسيرة.
- 58- كامل محمد المغربي، (2004)، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، الأردن، دار الفكر.
- 59- كامل بربر، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، بيروت(لبنان)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- 60- لوكيا الهاشمي، (2006)، السلوك التنظيمي -الجزء الثاني- مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط1، الجزائر، دار الهدى للنشر.
- 61- مهدي حسن زويلف، (2005)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
- 62- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان-الأردن، دار الجنان للنشر.

- 63- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، عمان - الأردن، دار الجنان للنشر.
- 64- محمد قاسم القريوتي، (2000)، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان، دار الشروق للنشر.
- 65- محمد يسرى إبراهيم دعبس، (1999)، الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، القاهرة، البيطاش سنتر للنشر.
- 66- محمد يوسف عقلة، (2010)، إدارة المؤسسات الدولية، ط1، عمان، دار البداية للنشر.
- 67- محمد يسرى إبراهيم دعبس، (1999)، الاتصال التنظيمي، السلسلة 18، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر.
- 68- محمود سليمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر.
- 69- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، (2011)، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، عمان - الأردن، دار إثراء للنشر.
- 70- مرسي محمود- والصياغ زهير، (1988)، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 71- محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 72- مازن فارس رشيد، (2001)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الرياض (جدة)، مكتبة العبيكان.

- 73- محمد بن دليم القحطاني، (2008)، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط2، الرياض (جدة)، دار العبيكان.
- 74- مؤيد سعيد السالم - عادل حرحوش صالح، (2009)، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، ط3، عمان - الأردن، عالم الكتاب الحديث للنشر.
- 75- ناصر دادي عدون، (د.س)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر.
- 76- ناصر محمد العدلي، (1982)، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، الرياض، معهد الإدارة.
- 77- نوري منير، (2010)، تسيير الموارد البشرية، بن عكنون (الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 78- هالة منصور، (2000)، الاتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، ط1، الإسكندرية، المكتبة الجامعية للنشر.
- 79- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، (2006)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، عمان، دار وائل للنشر.
- 80- هلال محمد علد الغني حسن، (2011)، مهارات إدارة الأداء، -معايير وتطبيقات الجودة في الأداء-، ط1، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- المراجع الأجنبية:

Hafsi Taieb, Gérer L'entreprise Publique, Opu, Alger, 1990, p 81-221.

Alex muchiel: «rôles et communication dans l'organisation - 82- connaissance du problème» - les libraires techniques, paris, 1983, p 56.

Angason Q: «behavioral aspects of communication simulated 83–
setting» journal of behavioral sciences, vol 6 no 13 winter–2007,p
114.

"Hardbook of human resource management ،Michael ،Armstong 84–
.2001 ،Houghton Mifflin Company ،New York ،practice"

الطابق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



استبانة لبيان الاتصال التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى
عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط
" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز "

أختي، أخي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز في إطار إنجاز بحث أكاديمي لنيل درجة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم.

إن تعاونكم معنا سيساعدنا في الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بدقة وجدية، لأن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، وذلك من خلال وضع العلامة x في الأطر المخصصة لخيارات الإجابة، دون ذكر أسمائكم، كما نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغرض هذا البحث العلمي فقط.

شكرا مسبقا

إشراف الأستاذ:

-صافي محمد

إعداد الطالبات:

-علال مروة

-بقشيش سارة

2023/2022

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2-المستوى التعليمي:

☐ إكمالي ☐ ثانوي ☐ جامعي

3-السن:

☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐
☐ من 51 إلى 60 سنة

4-الأقدمية:

☐ من 0 إلى 5 ☐ من 6 إلى 10 ☐ من 11 إلى 15 ☐ من 16 إلى 20 ☐
☐ من 21 إلى 25 ☐ من 26 إلى 30 ☐

المحاور	الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
		الاتصال التنظيمي			
الاتصال التنظيمي النازل	1	تتلقى الأوامر من الرئيس عن طريق المشرف المباشر.			
	2	تحصل على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك بكل سهولة من قبل الرئيس.			
	3	تستخدم الاجتماعات كوسيلة لإيصال المعلومات إليك.			
	4	يلجأ الرئيس إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.			
	5	البريد الصادر من مسؤوليك يعزز من مستوى الثقة لديك.			
	6	المعلومات المقدمة من طرف الرئيس تفهم بسهولة.			
	7	يعتمد مسؤولكم على الهاتف والبريد الإلكتروني والفايسبوك لتواصله معكم.			
الاتصال	8	تستغل اجتماعك بالرئيس للتحسيس بصعوبة عملك.			

الملاحق

التنظيمي الصاعد	9	تلقأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك.			
	10	تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك.			
	11	تشعر بحرية كاملة للاتصال برئيسك المباشر.			
	12	الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم			
	13	تتصل بمن هو أعلى منك باتباع التسلسل الوظيفي.			
	14	تعتبر أن اتصالك بالرئيس عملية فعالة لرفع مستوى أدائك.			
الاتصال التنظيمي الأفقي	15	تتصل بزملائك في العمل باستشارة المشرف.			
	16	يوجد تعاون داخل المجموعة مع زملائك في العمل.			
	17	تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك.			
	18	تطلب المساعدة من زملائك في التعامل مع المستجدات.			
	19	التعاون بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق.			
	20	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملك.			
	21	تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم.			

المحاور	الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
		الأداء الوظيفي			
كفاءة الأداء	1	من واجبات العامل الالتزام بالتعليمات المؤسسة للعمل.			
	2	أنفذ عملي بالطريقة نفسها منذ أن بدأت في العمل.			
	3	أراجع عملي السابق وأستفيد من أخطائي فيه.			
	4	أعتقد أن التخطيط المسبق لأي عمل هو السبيل للنتائج الأفضل.			
	5	من الضروري استشارة زملائي في الأمور التي أجهلها في العمل.			
	6	أناقش زملائي بهدف تحسين الأداء.			
	7	أعمل على التركيز على نقاط القوة التي أمتلكها وتوظيفها في العمل.			

الملاحق

مستوى الأداء	8	لدي الوقت الكافي للتفكير في حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.		
	9	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه.		
	10	أستفيد من الخبرات السابقة لتحسين أدائي.		
	11	من الضروري ربط التكنولوجيا الحديثة بالعمل.		
	12	تجمعني علاقات محبة وتعاون مع زملائي في العمل.		
	13	يوجد تواصل جيد بيني وبين الرئيس.		
	14	أملك الوقت الكافي لمساعدة الزملاء في العمل.		
جودة العمل	15	تعد جودة العمل من المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء.		
	16	يوجد نظام لمكافأة العمال الذين يقدمون أفكارا ابداعية.		
	17	تقوم المؤسسة التي أعمل بها باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل.		
	18	يرتكز نجاح الأعمال في المؤسسة على الجودة العالية في أداء المهام.		
	19	تشتمل المؤسسة التي أعمل بها على المبادئ الأساسية لجودة العمل.		
	20	تهتم المؤسسة بتنمية القدرات لدى العاملين.		
	21	يشجعني التحفيز المادي على الأداء الأفضل.		

الملاحق

- متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول للبيانات الشخصية

Statistics				
	الأقدمية لكل مستجوب	السن كل مستجوب	المستوى التعليمي	الجنس المستجوب
Valid N	48	48	48	48
Missing	0	0	0	0
Mean	3,6458	2,7292	2,7917	1,0833
Std. Deviation	1,48022	,86884	,45934	,27931
25	2,0000	2,0000	3,0000	1,0000
Percentiles	4,0000	3,0000	3,0000	1,0000
50	4,0000	3,0000	3,0000	1,0000
75	5,0000	3,0000	3,0000	1,0000

- التكرارات والنسب المئوية للمحور الأول للبيانات الشخصية

الجنس المستجوب				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	44	91,7	91,7	91,7
Valid أنثى	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

المستوى التعليمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	1	2,1	2,1	2,1
Valid ثانوي	8	16,7	16,7	18,8
جامعي	39	81,3	81,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

السن كل مستجوب				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 سنة إلى 30 سنة	2	4,2	4,2	4,2
من 31 سنة إلى 40 سنة	20	41,7	41,7	45,8
Valid من 41 سنة إلى 50 سنة	15	31,3	31,3	77,1
من 51 سنة إلى 60 سنة	11	22,9	22,9	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الأقدمية لكل مستجوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 0 إلى 5 سنة	3	6,3	6,3	6,3
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	10	20,8	20,8	27,1
من 11 سنة إلى 15 سنة	8	16,7	16,7	43,8
Valid من 16 سنة إلى 20 سنة	14	29,2	29,2	72,9
من 21 سنة إلى 25 سنة	6	12,5	12,5	85,4
من 26 سنة إلى 30 سنة	7	14,6	14,6	100,0
Total	48	100,0	100,0	

-معامل ألفا كرو نباخ للمحور الاتصال التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,988	21

-معامل ألفا كرو نباخ للمحور الأداء الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	21

-معامل ألفا كرو نباخ الإجمالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	42

–علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

Correlations		
	1م	2م
Pearson Correlation	1	,995**
1م Sig. (2-tailed)		,000
N	48	48
Pearson Correlation	,995**	1
2م Sig. (2-tailed)	,000	
N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

– قيمة "T" لدلالة الفروق بين متغير الجنس في الاتصال التنظيمي

Group Statistics					
	الجنس المستجوب	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1م	ذكر	44	55,8864	9,04823	1,36407
	أنثى	4	22,5000	1,00000	,50000

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	4,567	,038	7,305	46	,000	33,38636	4,57055	24,18633	42,58640
Equal variances not assumed			22,980	43,957	,000	33,38636	1,45282	30,45831	36,31442

قيمة " F " لدلالة الفروق بين متغير الأقدمية في الاتصال التنظيمي

Descriptives

1م

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 0 إلى 5 سنة	3	63,0000	,00000	,00000	63,0000	63,0000	63,00	63,00
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	10	62,0000	,94281	,29814	61,3256	62,6744	61,00	63,00
من 11 سنة إلى 15 سنة	8	61,0000	,00000	,00000	61,0000	61,0000	61,00	61,00
من 16 سنة إلى 20 سنة	14	57,0000	3,25813	,87077	55,1188	58,8812	51,00	61,00
من 21 سنة إلى 25 سنة	6	44,8333	4,40076	1,79660	40,2150	49,4516	38,00	50,00
من 26 سنة إلى 30 سنة	7	26,4286	5,47288	2,06855	21,3670	31,4901	22,00	36,00
Total	48	53,1042	12,72498	1,83669	49,4092	56,7991	22,00	63,00

ANOVA

1م

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7187,932	5	1437,586	142,892	,000
Within Groups	422,548	42	10,061		
Total	7610,479	47			

قيمة "F" لدلالة الفروق بين متغير الأقدمية في الأداء الوظيفي

Descriptives

م2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 0 إلى 5 سنة	3	63,0000	,00000	,00000	63,0000	63,0000	63,00	63,00
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	10	63,0000	,00000	,00000	63,0000	63,0000	63,00	63,00
من 11 سنة إلى 15 سنة	8	62,8750	,35355	,12500	62,5794	63,1706	62,00	63,00
من 16 سنة إلى 20 سنة	14	58,9286	2,81382	,75203	57,3039	60,5532	55,00	62,00
من 21 سنة إلى 25 سنة	6	47,8333	3,81663	1,55813	43,8280	51,8386	41,00	51,00
من 26 سنة إلى 30 سنة	7	29,0000	5,91608	2,23607	23,5285	34,4715	21,00	37,00
Total	48	54,9375	12,17847	1,75781	51,4012	58,4738	21,00	63,00

ANOVA

م2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6584,176	5	1316,835	143,047	,000
Within Groups	386,637	42	9,206		
Total	6970,813	47			

- قيمة "T" لدلالة الفروق بين متغير الجنس في الأداء الوظيفي

Group Statistics					
	الجنس المستجوب	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
م2	ذكر	44	57,6818	8,29898	1,25112
	أنثى	4	24,7500	3,30404	1,65202

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
									Lower Upper
م2	Equal variances assumed	1,663	,204	7,816	46	,000	32,93182	4,21340	24,45068 41,41295
	Equal variances not assumed			15,891	7,261	,000	32,93182	2,07231	28,06713 37,79651

- صدق التمييزي بالمقارنة الطرفية لمقياس الاتصال التنظيمي

Group Statistics					
	مجموع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستقل	مجموعة الدنيا	13	34,9231	10,68848	2,96445
	مجموعة العليا	31	62,0000	,96609	,24152

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
مستقل Equal variances assumed	56,284	,000	-10,125	27	,000	-27,07692	2,67423	-32,56398	-21,58986
									-20,60595
Equal variances not assumed			-9,104	12,159	,000	-27,07692	2,97427	-33,54790	20,60595

–صدق التمييزي بالمقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي

Group Statistics					
	مجموع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تابع	مجموعة الدنيا	13	37,6923	10,91165	3,02635
	مجموعة العليا	31	63,0000	74111,	82457,

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	

								Lower	Upper
تابع	Equal variances assumed	58,593	,000	-9,317	27	,000	-25,30769	2,71623	-30,88094
	Equal variances not assumed			-8,362	12,000	,000	-25,30769	3,02635	-31,90154

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد مقياس الاتصال التنظيمي

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستقل	48	53,1042	12,72498	1,83669

One-Sample Test

	Test Value = 42					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستقل	6,046	47	,000	11,10417	7,4092	14,7991

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على أبعاد مقياس الأداء الوظيفي

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تابع	48	54,9375	12,17847	1,75781

One-Sample Test

	Test Value = 42					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تابع	7,360	47	,000	12,93750	9,4012	16,4738