



جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية و الحضارة
قسم الإعلام والاتصال



معوقات الاتصال داخل المنظمة وتأثيرها على فاعلية الاداء دراسة على عينة من عمال اتصالات الجزائر _ بالأغواط_

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال: اتصال وعلاقات عامة

من اعداد الطالبين:

➤ الطيب بساس

➤ هشام صادقي

لجنة المناقشة:

د. عطاء الله طريف	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
د. آيت قاسي ذهبية	جامعة الأغواط	رئيسا
أ. خويلد موسى	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018



جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية و الحضارة
قسم الإعلام والاتصال



معوقات الاتصال داخل المنظمة وتأثيرها على فاعلية الاداء دراسة على عينة من عمال اتصالات الجزائر _ بالأغواط_

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال: اتصال وعلاقات عامة

من اعداد الطالبين:

➤ الطيب بساس

➤ هشام صادقي

لجنة المناقشة:

د. عطاء الله طريف	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
د. آيت قاسي ذهبية	جامعة الأغواط	رئيسا
أ. خويلد موسى	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018

كلمة شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ﴾ سورة النمل الآية 19

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية 7

«صدق الله العظيم»

قال رسول الله ﷺ: ﴿مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ﴾ (حديث حسن صحيح روي عن أبي هريرة)

نشكر الله عز وجل على النعمة التي لا تعد ولا تحصى وعلى

توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل وتسديد خطانا في سبيل تحصيل العلم

كما نتقدم بالشكر

الى المشرف والاخ الدكتور عطاء الله طريف الذي اتعبناه معنا في مشوارنا هذا

والى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة

وابتسامة صادقة

إليكم كلكم أخلص التشكرات.

إهداء

إلى من قال فيها الله تبارك

وتعالى: ﴿وَخَفِضْهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

(٢٤) سورة الإسراء آية 24

إلى اعز وأغلى ما في الوجود أبي وأمي

حفظهما الله وأطال في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية.

نهدي هذا العمل إلى كل الإخوة والأخوات وإلى كل الأصدقاء

وإلى كل من ساهم أو شارك في إنجاز هذا العمل ولو بالدعاء كما

نهدي هذا البحث إلى من شاركنا في إتمامه وإلى كل طلبة العلم

السائرين في درب المعرفة

صادقي هشام

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى:

من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى
أعلى إنسان أُمي الحبيبة أدامها الله تاج فوق رؤوسنا
إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما
أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي
إلى خالتي وأخواتي
إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل
إلى جميع أصدقائي
إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة

بساس الطيب



فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري	
الإطار العام للدراسة	
4	1- إشكالية الدراسة
5	2- الفرضيات
5	3- أسباب اختيار الموضوع
6	4- أهمية الدراسة
6	5 - أهداف الدراسة
7	6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
8	7- الدراسات السابقة
الفصل الأول معوقات الاتصال داخل المنظمة	
13	تمهيد
14	المبحث الأول : ماهية الاتصال
14	المطلب الأول : مفهوم وأهمية الاتصال
16	المطلب الثاني : عناصر عملية الاتصال
19	المطلب الثالث: العوامل مؤثرة على عملية الاتصال
21	المطلب الرابع : أهداف وأنواع الاتصال
26	المبحث الثاني : معوقات الاتصال داخل المنظمة
26	المطلب الأول: معوقات الاتصال التنظيمية
27	المطلب الثاني : معوقات الاتصال الثقافية
29	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الشخصية
30	المطلب الرابع: معوقات الاتصال البيئية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني فاعلية الاداء الوظيفي وعلاقته بالاتصال	
34	تمهيد

فهرس المحتويات

35	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
35	المطلب الأول : مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي
39	المطلب الثاني : محددات ومعدلات الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
45	المبحث الثاني: الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي
45	المطلب الأول: مهارات الاتصال
50	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث: الاتصال واثره على الاداء الوظيفي
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "الأغواط"	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: نشأة مؤسسة " اتصالات الجزائر "
58	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
65	المطلب الثاني: تحليل ودراسة عينة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



المقدمة



مقدمة

كان الاتصال ومازال عنصرا هاما في الحياة اليومية ، بل انه أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته ليعبر عن حاجاته، فالأفكار والآراء والمقترحات ليس لها وجود في الواقع إلا بنقلها للغير من خلاله، ويعد ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة، فالاتصال يمثل عصب حياة البشر إذ أنه أداة أساسية في تفاعل الفرد مع بيئته فعن طريقه يستطيع الفرد السيطرة على وسائل إشباع رغباته وحاجاته الأساسية والحصول على ما يحتاجه من الآخرين كما يتم عن طريقه نقل الأفكار وتطورها وبناء كيان الإنسان ذاته، وتطور واستمرار الحياة الاجتماعية، ويعرف الاتصال بأنه: " تفاعلات او تعامل طرفين او اكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي او كل من الطرفين، او تبادل رسائل بين اطراف مختلفين باستخدام وسائل للتوصيل".

وكما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو كذلك بالنسبة للمنظمة التي تعتبر الاتصال من الوسائل التي تحقق التكامل بين الأعضاء والادارات إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها، والدوافع، والقيادة، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنسيق، والرقابة..... وغيرها، ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال، حيث أنه عن طريق الاتصال بين الأفراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي .

الاتصال يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات، فأهمية دور الاتصال كبيرة في المنظمات بحيث تتوقف فعالية العلاقات الإنسانية بالمنظمة ومستويات الأداء والانجاز للفرد أو الجماعة أو المنظمة على درجة فعالية الاتصال بها، وكذلك فان الاتصالات الإدارية مهمة جدا في كافة الأعمال فالعاملين في المنظمات في حاجة إلى الاتصال لتنسيق العمل وإعلام الآخرين خارج العمل عن خدماتهم ومنتجاتهم كما أن مهارات الاتصال أمر حيوي للنجاح في العمل فالقدرة على التواصل مع العملاء وزملاء العمل والمشرفين هي شرط لا غنى عنه في التقدم الوظيفي.

ويعد الاتصال من بين الموضوعات الرئيسية في المنظمة لان هذه الأخيرة قائمة على الاتصال في كافة اشكاله ويمكن القول أن الاتصالات تمثل شريان المنظمة النابض لأنها تقوم

مقدمة

بتوزيع المعلومات على الأعضاء المختلفة للمنظمة كما يقوم تماما القلب بتوزيع الدم على الأعضاء المختلفة لجسم الإنسان وفي حالة ارتفاع أو انخفاض الدم أو عدم وصوله لعضو معين معناه موت هذا العضو، فان نظام الاتصالات أيضا يقوم بتوزيع المعلومات على جميع أعضاء المنظمة وعدم وصول المعلومات لجزء معين من المنظمة معناه شلل فعالية هذا الجزء .

ولا يمكن لاي منظمة ما تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالية إدارية خاصة بها، انطلاقا من انه الة لخلق التفاعلات الاجتماعية التي تعمل على بناء تنظيمات إنسانية تنظمها قواعد و قوانين ، فالاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في أي منظمة او مؤسسة او منشأة ، نتيجة لما يقوم به من تنسيق للاعمال والنشاطات داخل المنظمة ، وكذا نشر توزيع مختلف المعلومات والبيانات كونه عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة .

و بما ان المنظمة هي وسط اجتماعي تفاعلي لا يمكننا تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله ، فالاتصال ليس مجرد تبادل في المعاني والمعلومات ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، ومعوقاته قد تؤثر بالسلب عليها ، حيث يمكننا القول بان معظم المنظمات تعاني من مشاكل في ديناميكية الاتصال بين الافراد العاملين، بحيث تؤثر على أداء الافراد داخل المؤسسة مما يخلق مشاكل في تحقيق اهداف المؤسسة وأهداف العاملين على حد سواء .



الإطار العام

للدراسة



1- إشكالية الدراسة :

يمثل الاتصال في المنظمة بدوره وعناصره موضوعا هاما للدراسة باعتباره اهم وسيلة داخل المؤسسة بل وأيضا لقي اهتماما واضحا من طرف المختصين في مجال السلوك الإنساني، ويمكن القول بأن الاتصال نشاط إنساني قد رافق حياة الإنسان منذ القدم، فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، وان اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالإشارات وغيرها. أو في تفاعله مع الطبيعة، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجاته الأولية.

بحيث لا بد للاتصال أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات، كما أن الاتصال في النهاية هو تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع فقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي والانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل، ليصبح يمس جميع منظمات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المنظمات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي، فالاتصال بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات.

ومنه إن الاتصال المنظماتي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن يؤدي الى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات الإدارية، فهو يحدد الترابط أي يحدد تماسك جماعات العمل مع بعضها البعض عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

فالأفراد هم العنصر الذي تراهن عليه المؤسسات لديها لإظهار الاداء القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرزها الظروف البيئية والثقافية والسياسية وذلك من خلال النتائج المحققة من طرفهم سواءا إيجابية ام سلبية.

إن محاولة معرفة العلاقات القائمة بين الاتصال والأداء عند الافراد، نقف في دراستنا على معوقات الاتصال داخل المنظمة وتأثيرها على فاعلية الأداء من خلال دراسة أجريناها على عينة من عمال اتصالات الجزائر -بالأغواط- والوقوف على معوقات الاتصال على اعتبار أهمية هذا الأخيرة في رسم حاضر ومستقبل المنظمة من خلال تحقيق الأهداف مما يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورفيها، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثر معوقات الاتصال على أداء عمال اتصالات الجزائر-بالأغواط-؟

2- الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تأثير العوامل التنظيمية كمعيق للاتصال داخل المنظمة؟
- إلى أي مدى تؤثر العوامل البيئية كمثبط للاتصال داخل المنظمة؟
- ما المعوقات الثقافية والشخصية التي تحول دون الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمة؟

3- الفرضيات:

- الوقوف على مدى تأثير العوامل التنظيمية كمعيق للاتصال داخل المنظمة.
- محاولة رصد دور العامل البيئي كمثبط للاتصال داخل المنظمة.
- التعرف على العوامل الثقافية والشخصية التي تعيق ديناميكية الأداء على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -الأغواط- في جانبها الاتصالي.

4- أسباب اختيار الموضوع

يعد اختيار معوقات الاتصال وتأثيرها على فاعلية الأداء كموضوع للدراسة محاولة لتحديد العلاقة بين الإتصال في المنظمة والأداء، وعليه يمكن جمع أسباب اختيار هذه الدراسة فيما يلي:

أ - الأسباب الذاتية:

- نظرا للأهمية التي يكتسبها الموضوع.
- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص - الاتصال وعلاقات عامة.-

- تقديم خدمة علمية تساهم ولو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي يلعبه الاتصال في المنظمة.

- اثراء البحث العلمي.

ب الأسباب الموضوعية : يمكن تلخيصها كالتالي:

- معرفة واكتشاف الموضوع والحصول على معارف في هذا الخصوص.
- الوقوف على أهم مشاكل او معوقات الاتصال التي تواجه العامل داخل المنظمة.
- تدعيم الدراسات حول دور الاتصال في تحسين فاعلية الأداء .

5- أهمية الدراسة:

تتبع اهمية هذه الدراسة من خلال تناولنا احد المواضيع الهامة والضرورية ، وهي معوقات الاتصال التي انتشرت في المنظمات :

- تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإتصالية.
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال وعلاقته بأدائهم داخل المنظمة.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر
- بالأغواط- وتأثيرها على فاعلية الأداء الوظيفي.

6 - أهداف الدراسة:

أما الأهداف التي يمكن إيضاحها من خلال خوض غمار هذا البحث فستكون مدرجة في:

- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية الأداء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر
- بالأغواط- .
- إبراز أثر معوقات الاتصال على الأداء الوظيفي داخل المنظمة.
- محاولة الخروج بتوصيات يمكن ان تسهم في زيادة فاعلية الاداء.

7- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

من أجل توضيح المفاهيم المرتبطة بعنوان الدراسة ارتأينا طرحها كالتالي:

تعريف المعوقات: تشمل العقبات الإدارية و الفنية والتنظيمية و البشرية التي تقف أمام العملية الاتصالية داخل المنظمة ، مما يشكل خلاا اتصاليا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

التعريف الاجرائي: هي العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

تعريف الاتصال: هو عملية نقل رسالة من شخص لأخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك .

بينما عرفه جاك دورون: بأنه الفعل الذي من خلاله يثري اثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة.

التعريف الاجرائي : هو عملية سلوكية بين شخص واخر او بين جماعة و اخرون ، تتضمن أفكار ومعلومات وتستخدم عدة وسائل وأساليب من اجل تحقيق اهداف مرغوبة.

تعريف المنظمة: المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي متكامل يتم تشكيله بطريقة مقصودة من اجل تحقيق اهداف مشتركة بين مجموعة من الافراد ويسودها تفاعل متبادل بينهم .

تعريف التأثير: ويعرفه المختصون على أنه نتيجة تفاعل اجتماعي بين عاملين وهما المؤثر والمتأثر بحيث يخلق لدى المؤثر عليه رد فعل معين.

تعريف الفاعلية: الفاعلية لا تقتصر على العمليات الداخلية للمؤسسة بل تعدها في فاعلية التنظيم في القدرة للمؤسسة على تنفيذ وتحقيق الاهداف الموكلة اليها ،وتقاس بإداء الافراد في التنظيم . كما انها تراعي وتستجيب للمتطلبات الوظيفية والداخلية والخارجية ومواكبة المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

تعريف الأداء: يتفق جل الباحثون في مجال إدارة الافراد على ان الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي .

ويعرفه مصطفى عشوي بانه أي نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الاشكال.

تعريف الأداء الوظيفي: هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول اليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.

8- اطار البحث للدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

الحدود الزمانية: للسنة الجامعية 2017/2018 ابتداء من جويلية 2018 الى غاية سبتمبر 2018

الحدود المكانية: أجرينا هذه الدراسة ب "مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط".

العينة: شملت العينة 35 فردا بين تقني واداري قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم بحيث أن العينة كانت قصدية، في حين اننا استعدنا 25 استبيانا من اصل 35 مما جعلنا نقوم بحصر الدراسة على 25 فردا فقط.

9- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة :

عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد ال شيخ

عنوان الدراسة :

معوقات الاتصال المؤثرة على اداء العاملين في جوازات مدينة الرياض

اهداف الدراسة :

1- التعرف على معوقات الادارية المؤثرة على اداء العاملين في جوازات منطقة الرياض

2- التعرف على معوقات الاتصال البشرية المؤثرة على اداء العاملين في جوازات منطقة الرياض

3- التعرف على معوقات الاتصال الفنية المؤثرة على اداء العاملين في جوازات منطقة الرياض

4- التعرف على معوقات الاتصال المالية المؤثرة على اداء العاملين في جوازات منطقة الرياض

نتائج الدراسة :

انتهت الدراسة الى ان معوقات الاتصال الادارية التي تؤثر على اداء العاملين في جوازات منطقة الرياض إلى مايلي :

1- الافتقار الى نظام الاتصال المناسب وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية

2- ان معوقات الاتصال البشرية المهمة التي تؤثر بشدة على اداء العاملين انخفاض وعي العاملين باهمية تقنيات الاتصال في اعمال ومهام الجوازات وضعف قدرة الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال الحديثة

3- قلة الموارد المالية اللازمة لتأسيس أنظمة اتصال متطورة ,وارتفاع تكلفة البرامج التاهيلية.¹

الدراسة الثانية :

صاحب الدراسة :

نزيهة بن الشارف

عنوان الدراسة :

معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الاداء.

1- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد ال شيخ ، معوقات الاتصال المؤثرة على اداء العاملين في جوازات مدينة الرياض ، اطروحة(ماجستير) ، جامعة نابف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الادارية ، 2011 .

اهداف الدراسة :

تتمثل في مايلي :

1- الوقوف على مدى تأثير العوامل الاقتصادية كعميق للاتصال داخل العمل في المنظمة.

2- محاولة رصد دور الجانب الاجتماعي كمثبط للاتصال في العمل داخل المنظمة.

3- الكشف عن المعوقات للاتصال داخل مقر ولاية سكرة بين العمال.

نتائج الدراسة :

1- الكفاءة الادارية في المؤسسة والعمل تحقق علاقات حسنة مع الادارة .

2- توفير المناخ الحسن للعمل ليعطي شعورا بالرضى والاستقرار .

3- يشوش نظام دفع الاجور احيانا على العلاقات الاتصالية بين المؤسسة والعاملين.

4- تأثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال .

5- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة العملية وتشويشها على عملية التفاعل بين العمال.

6- تأثير الجانب اللغوي على اداء العمال¹.

1- نزيهة بن الشارف ، معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الاداء ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب شئمة ، قسم الاعلام والاتصال، 2015 .



الفصل الأول:

معوقات الاتصال

داخل المنظمة



تمهيد

يعتقد الكثير أن الاتصال عملية سهلة، تحدث في الحياة اليومية بشكل تلقائي، لكن الحقيقة عكس ذلك، لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعمالها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة في منظمات الأعمال بأحجامها وتخصصاتها المختلفة، إذ أصبح الاتصال الفعال إحد المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة الناجحة من أجل تنفيذ أعمالها.

وتعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات بمثابة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها، وبينهم وبين العالم الخارجي.

ونظرا لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شؤون المنظمة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه، وتحقيق فاعليته، بحيث تتساقط المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

المبحث الأول : ماهية الاتصال

من خلال الإشكالية المطروحة نجد أن للاتصال أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة ولقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معانيه الأساسية مما انعكس على زيادة فعالياته وهذا ما سنراه جلياً في توضيح مفهوم الاتصال وطرقه.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الاتصال

أولاً: تعريف الاتصال

الاتصال: "هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو الآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية".¹

وفي تعريف آخر: "هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".²

وعرف ميلر G.Miller الاتصال بأنه : "يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها الى مكان آخر أو شخص آخر".

وعرف بيرلسون وستاينر Steiner،Berelson الاتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

وقد أورد وورن في قاموسه Oxford English عن تعريف الاتصال: "أنه العملية التي تنتقل بها رسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير في السلوك".

¹ - حسان حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص 272
² - عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص108

وقد ذكر في كتاب المورد في تعريف لفظة Communication هو اتصال غير مباشر يكون بمعلومات مبلغة، أي تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات، عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات .

وعليه فالالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو اساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية، وهو أيضاً نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.¹

الاتصال في الإدارة: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.²

ثانياً: أهمية الاتصال:

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، دون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى

¹ - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا. 1996 ص 190
² - حسان حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 273.

انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتقهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتقهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون.

إن نظرية الإدارة الحديثة لاتهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وانها تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وانما وماهي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلاً بأن المدير يلعب أدوار امثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً، وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع غيرها من المهام والأدوار.

الاتصالات تعد من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، ذلك لأنها تتضمن كافة، البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل على كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوي ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

المطلب الثاني :عناصر عملية الاتصال

أولاً: المرسل

- هو العنصر الاول الاساسي في عملية الاتصال والحركة الاولى في دورتها ومسيرتها، ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى الى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة الى المستقبل أو الجمهور.

- هو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة.¹

¹ - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 279.

ثانياً: الرسالة

تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر الى المستقبل، والرسالة هي الناتج المادي أو الفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما نلوح بأيدينا فان حركات أذعنا هي الرسالة.¹

ثالثاً: قناة الاتصال

هي الوسيلة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل الى المستقبل فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال والاجتماعات واللجان والندوات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات، والمذكرات والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح والتقارير.

قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للاتصال، (القناة اللفظية) مثل الاجتماعات الشخصية أو المقابلات، (القناة الكتابية) النشرات والتقارير، القناة التقنية (الراديو، التلفزيون)، القناة التصويرية (الملصقات، الإعلانات)، قناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.²

رابعاً: المستقبل

هو الشخص أو الجهة التي توجه اليه الرسالة ويجب على المستقبل فك رموز الرسالة بغية التوصل الى تفسير لمحتويات وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المرسل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.³

¹ - بلعباس عبد الرزاق وآخرون، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاعلامية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2014، ص20، 21

² - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، المرجع السابق، ص76

³ - بلعباس عبد الرزاق وآخرون، نفس المرجع، ص22، 21

خامسا: التغذية الراجعة

هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسائل على هذا المستقبل أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها، مع أن بعض علماء الاتصال يقصرون عناصر الاتصال على (المرسل، المستقبل، قناة الاتصال) إلا أن التغذية الراجعة، تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال.

ومن أشكال التغذية الراجعة ظهور علامات الانفعال على المستقبل كالفرح أو الحزن أو الضحك أو الخوف أو الانزعاج.

والتغذية المرتدة (الراجعة) عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المستقبل وقد يكون هذا الأثر إيجابيا ويدل على وصول الرسالة الى المستقبل أو سلبيا ويدل على عدم وصول الرسالة الى المستقبل.¹

عملية الاتصال لكي يمكن فهمها، لابد وأن نستعرض معا عناصر تلك العملية، حيث انها تشمل في نطاقها الضيق أربعة عناصر أساسية هي الرسالة والمرسل وقناة الاتصال والمستقبل ولكن من ناحية علمية فإن الاتصال عملية أكثر تشعبا وتعقيدا او تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الاتصال.²

سابعا: التشويش

التشويش أو الازعاج، مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة

¹ - فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات- ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، ص76

² - جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر، ص42

أو متجمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فانه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثرها، ومحاولة التغلب عليها.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية الاتصال

من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال مايلي:

أ. مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لاشك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل ومن الأسفل إلى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.
- تدفق الاتصالات المحورية.

وقد نالت الاتصالات الأفقية، والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمدراء إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

ب. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية الاتصال عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي، لأن العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة.

إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات، من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها مايلي:

- اختصار الوقت والجهد.

¹ - بلعباس عبد الرزاق وآخرون، مرجع سابق، ص22، 23

- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرار وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
- تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها البعض لتسهيل الاتصال.

ج. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

وهذه المهارات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمون هو مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.
- مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.
- زيادة مهارة العامل ينفي استخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني، المخاطبات ... الخ.

د. أما تطوير آلية الاتصال فيشمل:

- تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي منظمة نظام لحفظ المعلومات والبيانات، مما يسهل ويبسط الاتصال، وبالتالي توفر الكثير من المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.
- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: وهي تعني الشورى والمشاركة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم، وهي تعني أيضا اتصالات أنشط، وأصدق، وأيسر وأقل انخفاضا في الإشاعات.

➤ تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصالات مكتوبة بمستندا لإثبات أن هناك اتصالا قد تم، ولإثبات موضوع الاتصال.

➤ تخلي العاملين عن الاتجاهات السلبية: إذا سادت الاتجاهات الموجبة في المنظمة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.

➤ توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد، وكذلك بتنوع وتعدد الثقافات.

➤ تخليص العاملين من النقد للأشخاص ومن المشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.

➤ تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

➤ تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العامل ونفي مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنظمة، ومعرفة العاملين بالمنظمة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى، لكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.

المطلب الرابع: أهداف وأنواع الاتصال

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، كما تؤدي عملية الاتصال وظائف عدة ومهمة .

أولا: أهداف الاتصال

أ- أهداف الاتصال عموما : تتحدد أهداف الاتصال في:

- تم المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها.
 - تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في انجاز أعمالهم، فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ .
 - تحيطهم علما بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطة .
 - من ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو الظروف العمل في المنظمة.¹
- ولهذا فعملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.²
- ب- أهداف الاتصال ضمن المؤسسة: جدير بالذكر أن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي، فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للاتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين والمجتمع والموردين والعملاء والإدارات في الأبعاد التالية:
- الاستعلام
 - التحري.
 - الإخبار

¹-حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، ص262

²-سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوى، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط ، الإسكندرية ، سنة 1999، ص 19

- التأثير.
- فيجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم (إخبار) ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير)، وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الاتصال رسميا أو غير رسمي وشفوي أو كتابي.
- أما فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الناجح الذي ينجز الهدف الثاني و الثالث فإنه يستكشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل.¹

ثانيا: أنواع الإتصال:

حتى تؤدي المنظمة نشاطها وتحقق أهدافها فهي تشتمل على شبكة أو شبكات من الاتصال، وأشكال متنوعة من هذا الاتصال، وقد قسمت أنواع الاتصال في داخل المنظمات بعدة، تصنيفات ومنها قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

1. الإتصال الرسمي: تأخذ الاتصالات الرسمية أربعة اتجاهات أساسية هي:

أ. **الاتصال النازل:** يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي.

ب. **الاتصال الصاعد:** في الأغلب يكون عبارة عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون الى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة العليا، عن الاتصالات النازلة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وتشمل: (التقارير، والاقتراحات، والعروض ... الخ)، وتسمح الاتصالات الصاعدة بتحقيق مزايا كثيرة منها:

- حصول الإدارة على تصور أوضح عن طبيعة العمل، من حيث المعرفة بالانجازات ومعالجة المشاكل، والاستعدادات، والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.
- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تفاقمها.

¹ - محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، د ط ، الإسكندرية ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ، 1999، ص 46 ،

- تسهل مهمة الإدارة في الاطلاع بمسؤولياتها، وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال استقبال وتقبل الاتصالات الصاعدة، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارستها.

- تساعد فتح نوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الاتصال النازل، من منطلق ان الاصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا.

ج. **الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة، ويهد هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق د. **الاتصال الرأسي** (الاتصالات النازلة والصاعدة)، ويفيد هذا النوع من الاتصال في توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.¹

2. **الاتصال الغير الرسمي:** وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.

كما أنه من الممكن تصنيف أنواع الاتصال في المنظمات إلى:

أ. **الاتصال الشفهي "اللفظي":** الاتصال الشفهي هو الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات، وفائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.

ب. **الاتصال الكتابي:** وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة، والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد

¹ - محمد يسري دعبس، مرجع سابق، ص 51

يكون إيجابيا إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح، وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة، ويكون عبئاً على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن. ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيرها.

ج. **الاتصال الإلكتروني:** وتشمل القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والفاكس، والاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذ المكتتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية.

د. **الاتصال الغير لفظي:** هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات وتعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة، فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر، أو يستخدم الابتسامة مع موظف آخر لأنه أدى جيداً.

وليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك، فقد يكون الاتصال الشفهي فعالاً في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي، وقد يكون الأسلوب الكتابي فعالاً في الاتصالات الروتينية.¹

¹ - محمد يسري دعيبس، مرجع سابق، ص 53

المبحث الثاني: اهم معوقات الاتصال داخل المنظمة

إن إدراك العاملين في المنظمات باختلاف مستوياتهم لمعوقات الاتصالات في المنظمات سيسهل عليهم معرفة هذه المعوقات، وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن هذه المعوقات مايلي:

المطلب الاول: معوقات الاتصال التنظيمية:

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي، وكبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف إلى ذلك غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الادارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

أولا: الهيكل التنظيمي

هو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته أي جميع أقسامه وإداراته وعدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها، يحدث سوء فهم بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية، كذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر من الرئيس يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الاتصالات. وأوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير رسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. ويتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق، الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.

ثانيا: افتقاد ادارة المعلومات

إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في اشد الحاجة الى وجود وحدة تنظيمية لجميع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الراي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري.¹

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الثقافية

إن ثقافة الفرد هي مجموعة المعايير التي تحكم تفكير الفرد وتصرفاته، باعتبار هذه المعايير عبارة عن مجموعة من الأسس والضوابط المتكونة لدى الفرد من معتقداته وعاداته وأخلاقه وقيمه التي يتمسك بها في بيئته أو مواقف معينة.² أي يمكن القول أن ثقافة أطراف الاتصال هو نتاج ما لديه وما لدى أسرته، وكذلك ما يرتبط بوظيفته والجهة التي يعمل بها، وما في المجتمع أو البيئة ككل من عادات وتقاليد وأنظمة وغيرها.³

أما بالنسبة للمعوقات الثقافية التي تواجه العامل داخل عمله يمكن ذكر البعض منها ما يلي:

أولاً: المشكلات اللغوية

تعتبر اللغة من أهم المجموعات التي يركز على استخدامها الاتصال حيث يكمن الإشكال هنا في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة لأشخاص مختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة وتحمل تفسيرات مختلفة، وفهم معاني الكلمات المستخدمة في الاتصالات من العوامل البالغة الأهمية المرتبطة بفعالية الاتصال والخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو افتراضه أن الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو

¹ - ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 2012، ص41

² - سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية : معهد الإدارة العامة، 1991، ص366.

³ - نفس المرجع، ص 367

يفهمها، وهذا الافتراض خاطئ لأن الكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد، ويرجع ذلك للاختلاف في المستويات التعليمية وإلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها هؤلاء الأفراد، واختلاف لغاتهم ولهجاتهم وهذا مصدر مهم من مصادر تعويق الاتصالات وعدم فعاليتها، وإضافة إلى ذلك فإن استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة معقدة أكثر أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها.

ثانياً: الإدراك الانتقائي

حيث يتجه الأفراد إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى وذلك لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الأفراد إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، فالمستقبل يميل إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب مع هذه القيم والاتجاهات، أي تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والقيم والخلفية العلمية والثقافية والخبرة.

الاتجاهات السلبية : يرى محمد علي شمس الدين " أن اتجاهات العمال تؤدي دوراً هاماً في العملية الاتصالية فاتجاهات المرسل نحو موضوع الذي يقوم بنقله نحو المستقبل الرسالة ونحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال".¹

هذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العمال وتصرفاتهم واتجاهاتهم السالبة تعني وجهات نظر وعارضة لشخص أو موق، وغالباً ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال.

ثالثاً: الانطواء

يذهب أحمد صقر إلى أن هذا الجانب >> يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي وعادة ما يكون نتيجة الاختلاف الموجود في القيم والمعتقدات والاتجاهات بينه وبين

¹ - محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية . عمان : دار الفكر، 2007، ص 61 .

الآخرين، أو رغبة في عدم الاحتكاك، أو عدم النفور من العمل الجماعي>>، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والتفاعل بين أطراف الاتصال. افتقاد إدارة المعلومات : وعلق ابراهيم محمد صالح بقوله : "مما لا شك فيه أن فعالية العملية الاتصالية واتخاذ القرارات يتوقف على كمية البيانات والمعلومات المتوفرة".¹

، لذا فان المنظمات في اشد الحاجة إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط ومعرفة اتجاهات العمال واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وعدم وجود مثل هذه العمليات سوف تعوق فعالية الاتصال داخل المنظمة.

المطلب الثالث: المعوقات الشخصية

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، وغلبة الغموض عند الاتصال، وعدم الإصغاء، واختلاف القدرات والمدارك العقلية نتيجة الفروق الفردية، وتنوع العواطف وطريقة الاستجابة لها، ودرجة الثقة بين الأفراد، وغيرها من المعوقات التي قد تعقد عملية الاتصالات وتحد من فاعليتها.

بالإضافة الى ذلك:

- تضارب الاطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.
- الادراك الانتقالي من قبل المستقبل فالمستقبل يميل غالبا الى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته واهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل غالبا الى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية راجعة من المرؤوسين محدودة

¹- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 1989، ص275

جدا وغير دقيقة.

- مصداقية المرسل وتشير الى مدى ثقة المستقبل بالمرسل واعماله واقواله، ويؤثر مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وافكاره.
- ضغط الوقت فمثلا لا يتسع وقت المدير للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس الى اختصار الطريق والاتصال مباشرة مع مستوى اداري اعلى متجاوزا رئيسه المباشر، وهذا يؤدي الى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.
- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة او الاستماع اليها.
- عدم الاصغاء الجيد من قبل المستقبل.

ومن المعوقات الشخصية القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث هو ما يعيق الفرد، وقد يفشله في استخدام حركاته، كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المستوى وصورته تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم بالمبالغة في الاتصال، حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضوع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية الاتصال أهميتها.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال البيئية

ويقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال وترجع الى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء (الأصوات، والمسافة البعيدة) فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال، كما ان الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر. ومن بين هذه العوامل أيضا اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة الى عدم كفاية أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.¹

¹ - ذياب سعد جبير المطرفي، مرجع سابق، ص43

خلاصة الفصل :

يعتبر الاتصال من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المنظمات، لذلك كان لابد من التعرف على أهمية الاتصال في المنظمات، فالعمليات الإدارية في أي منظمة تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، وبذلك فإن العمل يحتاج إلى الاتصال لكي يحقق أهداف المنظمة، مما تبرز معه فوائد كثيرة تعود على المنظمة وبيئة العمل بالنجاح. ولكي تؤدي المنظمة نشاطها وتحقق أهدافها فهي تشتمل على شبكة أوسبكات من الاتصال، وأشكال متنوعة من هذا الاتصال، و قد قسمت أشكال الاتصال المتنوعة في داخل المنظمات إلى عدة تصنيفات وإلى قنوات اتصال رسمية وأخرى غير رسمية، وكذلك إلى اتصالات لفظية وكتابية وإلكترونية وغير لفظية.

كما انه ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد على مستويات مختلفة، وعادة ما ترتبط هذه العلاقات بشبكات متعددة وطرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم الواحد فإن طريقة الاتصال المناسبة تتوقف على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم، مع ملاحظة أهمية التطوير المستمر لمهارات الاتصال بين العاملين من خلال اكتشاف المشاكل وعلاجها والتدريب المستمر وتبني الوسائل الحديثة والفعالة في علاج كافة معوقات الاتصال في المنظمات.



الفصل الثاني:

فاعلية الاداء

الوظيفي

وعلاقته

بالاتصال



تمهيد:

يتعبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، كما تسعى كافة المنظمات الى انجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية عالية وذلك من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

ويمكن القول ان المورد البشري هو العنصر الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، والثقافية، والشخصية، والتنظيمية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

ان نجاح اي تنظيم مؤسستي لايقوم دون وجود كفاءات ومهارات يديرون هذا التنظيم الذي يضمن بقاءه وريادته بين المؤسسات الاخرى، ولا يكون ذلك دون وجود نظام للتدريب الذي يعتبر احد شروط رفع اداء المؤسسة، والاداء الوظيفي يحتل مكانة هامة بين الانشطة الادارية الهادفة الى رفع الكفاءة وتحسين اساليب العمل.¹

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء:

يعرفه توماس جيلبرت بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وماتسعى المنظمة للوصول اليه. ويعرف الأداء بأنه: "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة اشخاص.

2. تعريف الأداء الوظيفي:

عرفه هلال بأنه: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوي الداخلية للفرد، والقوي الخارجية المحيطة به". ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول اليه، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير وزوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض يتناول من خلال النظر الى اداء المؤسسة ككل".² يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الانساني، ويتم تحديد الانتاجية تبعا لعدة أبعاد متداخلة هي:

¹ - زوبير سحنون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الاداء الوظيفي والعلاقات الانسانية، اكتوبر تشرين الاول 2016، ص5
² - حجاج امال واخرون، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في اتصال وعلاقات عامة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، 2014، ص36 37.

- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له.
- الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
- سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني واتقانه.
- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.
- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.
- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها وبالتالي انعكاسها على ترقيته.

3. المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي في المنظمة:

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، وسنحاول فيما يلي معرفة هذه المفاهيم وتحديد علاقتها بالأداء.

أ- **الفعالية:** تتباين مفاهيم الفعالية ليس فقط بتباين وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين المختصين في الأدب الإداري أو بتعدد مداخل قياس الفعالية، وإنما يأتي التباين أيضا نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم لهذا المفهوم، مثل: المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين وغيرهم، حيث تملك كل جهة معايير مختلفة للحكم على الفعالية، فهناك من يركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية.

فنجذ أن محمد علي جعلوك يرى بأنها تعبر عن: "بلوغ الأهداف وسد الإحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال إستخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام¹".

وبتالي فهي :

¹ محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية ، دليل رجال المال و الأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ط1 ، بيروت ، دار راتب الجامعية ، 1999، ص 101 .

"تحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف".¹

أما بالمفهوم المعاصر فإن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير المستقرة، مما جعل المؤسسة في وضعية البحث الدائم عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقاءها.

وهذا ما تؤكدته التعاريف التالية:²

الفعالية هي: "قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية."

الفعالية هي: "قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها."

الفعالية هي: "القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح."

الفعالية هي: " دالة التوافق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والهيكلية"

أما Jeanne meunier فيرى بأنها: " مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيرتها ."

ويعتبرها الدكتور سعد صادق البحيري: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية".³

ومن الناحية الكمية تعرف على أنها: "النسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة"⁴، أي النسبة بين النتائج المتحققة والأهداف الموضوعة مسبقاً، وانطلاقاً من هذا نجد أن الفعالية يمكن

¹ - زوبير سحنون، المرجع السابق، ص12

² أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو 2007، ص122

³ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص201

⁴ إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، سيقما 6 و أساليب حديثة أخرى في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص182

تتاولها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف الطويلة الأجل (الإستراتيجية) متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية) ¹.

ويعرفها Hollingsworth and Parki على أنها: "إعادة توزيع للمصادر النادرة لتعظيم تحقيق الأهداف "

كما تعني: " الحصول على أكبر كمية من المخرجات (الناتج) نضير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة للموارد والوسائل "²

بمعنى آخر فهي تعبر عن: "العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وحجم الإنتاج الذي يمكن أن تحققه هذه العملية"³

ويؤكد الدكتور أحمد محمد المصري على أن الكفاءة تتركز في وجودها على ثلاث ركائز هي :
الأداء الجيد للعناصر المنتجة، الذي يتم في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة⁴
أما الدكتور أحمد يوسف الشحات فيرى أن هناك عدة أبعاد للكفاءة أهمها:⁵
ب_ الكفاءة: وتنقسم الى عدة اقسام نذكر منها:

أ_ الكفاءة الفنية أو الإنتاجية: تتعلق بالمفاضلة بين فنون أو أساليب الإنتاج المختلفة من قبل القائمين على الإدارة .

1 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دارالمعجدة. 1998 . ص341 .

² زيد منير عبوي ، إدارة التغير والتطوير، عمان ، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 240.

³ طارق الحاج ، فليج حسن ، الإقتصاد الإداري ، ط1، عمان ، دار هناء للنشر و التوزيع ، 2009، ص245.

⁴ أحمد محمد المصري ، الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية، التكلفة، الوقت ،الأداء، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ،

2004، ص7

⁵أحمد يوسف الشحات ، الخصخصة و الكفاءة الإقتصادية ، مصر، دار النيل للطباعة والتوزيع ، 2001، ص34- 35

ب- **الكفاءة التخصصية أو كفاءة تخصيص الموارد:** يقصد بها إتفاق كيفية توزيع الموارد الاقتصادية على مختلف وجوه الاستخدام اتفاقا كاملا مع رغبات المستهلكين أو تفضيلاتهم على نحو يعظم من منفعتهم الكلية.

ج- **كفاءة الحجم:** تتعلق بمدى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع، وهي تعرف بمزايا الإنتاج الكبير أو وفرات الحجم.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي في مايلي:

أ- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداءه عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية...

ب - ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا مايزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ج - ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹

المطلب الثاني: محددات ومعدلات الأداء الوظيفي

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر اليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد محددات الأداء تتضح فيما يلي:

الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا. **الجهد:** يشير الجهد الى الطاقة الجسمية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول الى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

القدرة على أداء العمل المعين: حيث يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل

¹ - حجاج امال واخرون، المرجع السابق، ص38

إليه، كما تشير الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.¹
إدراك الدور و المكانة: يجب على الفرد أن يدرك و يفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

ويعني به كذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل جهد كبير فان هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال ان أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.²

ثانيا: معدلات الأداء الوظيفي

1. خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي:

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

أ- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم:

وتتمثل في:

–أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

–أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.

¹بوعطيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير،جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا،2009 ص74
²- حجاج امال واخرون ، المرجع السابق، ص39

-أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

ب- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة.

مثلا: جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون...إلخ.

ج- تحديد عدد المعدلات وترشيدها: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة¹.

د- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

هـ- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

2. خصائص معدلات الأداء الوظيفي:

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

أ- التوافق الإستراتيجي: يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وغاياتها وثقافتها.

مثال: إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم ستركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

ب- الصدق: يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، و حتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض .

¹ بوعطيط جلال الدين، المرجع السابق، 78.

ج- الثبات: يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

د- القبول: إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها، لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضاً و تعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

هـ- الخصوصية: تعني أن تعطي معدلات الأداء دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم من مواجهة تلك التوقعات، والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

أولاً: عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في

¹تنكة وآخرون ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " ، الحوافز و أثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي المدية .

الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}.$$

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

ج- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د- **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

هـ- **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته .

و- **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

ثانيا: عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ- البيئة الإجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمر الدين.
- المستوى التعليمي: نسبة الأمية....
- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الإستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الإقتصادية :

- الإطار العام لإقتصاد الدولة (إقتصاد حر أو موجه).
- الإستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق لأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المبحث الثاني: الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي

يعتبر الاتصال أمر هام وطبيعي في حدوثه بيننا كأفراد وجماعات، بل أكثر من ذلك، فإن معظم المشكلات الكبيرة ذات الأبعاد المعقدة يمكن حلها من خلال نظم الاتصال الجيد، ولا يمكن أن نتصور جماعة من الجماعات، دون أن يتم الاتصال الفعال بين أفرادها وإلا أصبحت الجماعة عبارة عن أفراد منعزلة، فالإتصال يجب أن يسود التنظيم حتى تتمكن عناصره من تجسيد الأهداف التي من أجلها تم تشكيل هذا الأخير.

فقد تستخدم الإدارة أو أفراد الإدارة عدة مهارات وكفاءات للحصول على اتصال فعال وبالرغم من أهمية هذه الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة عراقيل في طريق الاتصالات الجيدة، يجب معالجتها

المطلب الأول: مهارات الاتصال

أولاً: مهارة القراءة

نواجه في حياتنا داخل العمل وخارجه، أحيانا، حاجة ملحة وشديدة للقراءة بسرعة ونكون في عجلة من أمرنا، ونود أن ننهي القراءة تقرير كبير بسرعة، أو قراءة عدة خطابات في وقت وجيز، أو قراءة عدة ملفات للحصول على بيانات المناسبة لإعداد من مذكرة، لذا لابد من بناء مهارة القارئ في انجاز اكبر قدر ممكن في القراءة وذلك في اقل وقت ممكن وعلى كفاءة مطلوبة. يمكن أن نقول أن الغرض من القراءة قد يكون ما يلي:

* القراءة من اجل الحصول على معلومات (أو التحقق من شيء)

* القراءة من اجل الفهم والدراسة والتركيز

* القراءة بغرض النقد.

وفي النوع الأول تكون القراءة السريعة هامة ومفيدة، أما في النوعين الثاني والثالث فان القراءة السريعة تكون عائقا أمام فهم الموضوع ودراسته أو نقده.

فالقراءة في صمت هي أن التعرف على الكلمة أو تفسيرها، لا يحتاج بالضرورة إلى نطقها، فالقراءة بصوت مسموع تعوق عملية القراءة السريعة، وان كانت هامة في الاتصال الشفهي بين الأفراد. والقراءة في صمت تعتبر من أنواع الاستماع بالعين.

أما القراءة السريعة لا ترتبط بمستوى ذكاء الفرد، ولكنها ترتبط بالأسلوب المتبع في القراءة، والفرق بين القارئ السريع والقارئ البطيء هو عدد مرات تركيز العين عند كل كلمة أو مجموعة من الكلمات.

- فالقارئ البطيء تكون عدد موات تركيز عينه على الكلمات أكثر من القارئ السريع....
- هناك بعض المعوقات التي تعوق فهم الفرد لما يقرأه ، منه ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو متعلق بالظروف المحيطة بالفرد، وهذه المعوقات تؤثر على التركيز والفهم وهي:
- عدم وجود الاهتمام الكافي لدى الشخص لقراءة الموضوع، أو عدم وجود الدافع
 - عدم اللياقة الذاتية للفرد أثناء القراءة كالإجهاد أو الرغبة في النوم
 - عدم وجود فكرة مسبقة لدى الفرد عن الموضوع الذي يقرأه، وهذا معناه عدم وجود مجموعات متماثلة مخزنة في المخ
 - وجهة نظر الشخصية تجعل هناك نوعا من التحيز إلى أو ضد الكلام المكتوب، وبالتالي تؤثر على رد الفعل الشخصي اتجاه ما يقرأه، مما قد يعوق من عملية الفهم الصحيح.¹

ثانيا: مهارة الكتابة

تحتاج باعتبارك مسؤولا أو رجل أعمال وكمدیر إلى الكتابة بشتى أنواعها مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، بل أن أي شخص في حاجة دائمة لنقل المعلومات، والآراء، والقرارات، والأوامر، والتعليمات في صورة مكتوبة التي يجب أن تتم بطريقة سليمة ودقيقة، ومن أجل هذا يجب تحسين طريقة الكتابة حتى تكون موجهة إلى الهدف الذي ترغب فيه.

وبداية يمكن القول أن الناس مختلفون، ويعكس هذا اختلافات في طريقة كتابتهم ومهاراتهم في هذا الصدد، كما يمكن القول أن هناك مبادئ متعارف عليها في الكتابة، وبسبب اختلافات الناس فهم يركزون ويهتمون ببعض هذه المبادئ دون غيرها.

وتتلخص مبادئ الكتابة في مبدئين هما: حدد الهدف من الكتابة، واعرف المرسل إليه واخدمه جيدا، ويجب أن تعلم أن مبادئ الكتابة بسيطة للغاية، وأيا كانت وسيلة الاتصال الكتابي فإن التزامك بهذين المبدئين يساعدك على أن يكون هذا الاتصال كفاً.

¹- عبد الوهاب السويسي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و المقاس بإستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004، ص349 – 355

عند قيامك بكتابة رسالة معينة فكر في الهدف منها، انه هدفك الرئيسي بالطبع هو أن تستحوذ على إعجاب الجمهور وان تخلق انطباعا جيدا لديهم عن المنظمة التي تعمل لديها، وان الهدف الذي نريد الوصول إليه قد يكون واضحا ويسهل تحديده أو يكون صعبا في تحديده وعندما يكون الهدف غير واضح فان ذلك يقتضي منك أن تقضي بعضا من وقتك في التفكير عما تريد فعلا القيام به.¹

ثالثا: مهارة الاستماع

هناك فرق بين السمع والاستماع، فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما فيما يقوله المرسل، ويطلق أحيانا على عملية الاستماع بالإنصات لعملية الإنصات تسبق عملية الاستماع في أن مرحلة من مراحل الاستماع وهذا الفرق بين السمع والإنصات.

ويقال أن الإنسان يسمع إلى ما يقرب من 50 % من وقته، والباقي ينفق في الكتابة والتحدث، كما يستطيع العقل البشري التفكير في 200 كلمة في الدقيقة وان يستمع إلى 300 كلمة في الدقيقة، أو أن ينطق 125 كلمة في الدقيقة، أن دليل واضح على أن قدرة السمع تفوق قدرات الكتابة والتحدث والقراءة ونحن نستخدم الاستماع في كثير من الهام والأعمال، وتعتبر المقابلات والتوجيه، وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل المحادثات والاجتماعات، واللجان، والمحاضرات، وإثارة حماس ودافعية المرؤوسين، والتفاوض، والندوات، وغيرها من الأعمال وتعتبر تنمية قدرات الاستماع شيئا حيويا في حياتنا وذلك لتقوية درجة الفهم ولتحسين التعامل بين الأفراد.

أن الشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح حيث أن الاستماع الجيد يزيد من الأداء، فيؤدي إلى الحصول على ترقية وعلاوات وتحسين الأوضاع، ومع لك فلا يوجد شخص قد ولد ولديه قدرة عالية على الاستماع فهي مهارة يتم اكتسابها وتعلمه وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

وخلاصة القول يعبر الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقابلات والاجتماعات والمحاضرات والتفاوض وإدارة مواقف أخرى مثل الندوات

¹ - عبد الوهاب السويسي، المرجع السابق، ص 371 ، 372

والبيع والشرء والنصح والمشورة وإلقاء التعليمات والأوامر فان صلح الاستماع صلت حياة الأفراد في كثير من جوانبها .

رابعاً: مهارة التحدث

تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها وعبر وسائل اتصال مختلفة (تلفزيون، إذاعة، هاتف، تحدث مباشر)، وللحديث أربع عناصر أساسية:

* المعرفة * الإخلاص * الحماس * الممارسة.

لكي نكون متحدثين جيدين فان هناك مجموعة من السمات ينبغي أن تتوفر فينا ،هذه السمات منها شخصية و منها صوتية و منها إقناعية وهي كما يلي:

أ- السمات الشخصية:

1. الموضوعية: وتعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة

2. الصدق: ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.

3. الوضوح: ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً

4. الدقة: وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية

5. الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته.

6. المظهر: ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه. ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

7. السمات الصوتية: تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة، وضوح الصوت، سرعة الحديث، استخدام الوقفات.

8. السمات الإقناعية: القدرة على التحليل والابتكار، القدرة على العرض والتعبير، القدرة على الضبط الانفعالي، القدرة على تقبل النقد إذا وبعد أن تعرفنا على ما تقدم فإننا إذا أردنا التحدث فعلياً:

- استخدام نغمة سهلة مناسبة لموضوع الحديث و بإيقاع سهل وغير رسمي.
- استخدام اسم الشخص المقابل وحسب نوعية العلاقة بيننا.
- استخدام الدعابة والمرح مع مراعاة عدم الدخول في حدود السخرية.
- استخدام النماذج و الأمثلة.
- القدرة على الإجابة على الأسئلة.
- التحكم في حركات الشفتين و الحواجب.
- مراعاة السرعة في الحديث.
- عدم التشنج في حال التحدث بارتجال .
- التحدث بحدود المعلومات التي لدينا حول موضوع الحديث.
- الانتباه إلى ردود أفعال المقابل.¹

ب- **كفاءة الاتصال:** تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة: السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة ، وتسجيلها ، وتخصيصها على شخص معين وملائمة شكلها لموضوعها ، وبقائها في الذهن ، وتأثيرها على السلوك ، وتكلفتها المنخفضة ، هذا وسنتناول بعض هذه العناصر بشيء من الشرح .

1. السرعة: إنمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة ، فعند مقارنة التلفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني ، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب ، حيث تفقد المعلومات قيمتها أن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .

2. الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل

¹- سامي عبد العزيز ، مهارات الاتصال الفعال ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، 20:00 مساء السبت 24 جويلية 2009

<http://totkb15.maktoobblog.com>

المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال .

3. التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

4. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن أن نستخدمها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة، أو في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة، كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل

5. الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً (أي متعارف عليه ومكتوب). أمكن استخدام وسائل الاتصال تناسب ذلك، فأخطار فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتليفون، هناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

6. التكلفة: بصفة عامة. كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة. والطبع، والبريد، والتلفون، وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي، حيث أننا قد نقول إنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.¹

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

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

¹ - مهارات الاتصال الفعال، المرجع السابق، <http://totkb15.maktoobblog.com>

ثانيا: الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر مايهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ثالثا: نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد 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 الى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.¹

المطلب الثالث: الاتصال واثره على الاداء الوظيفي

للاتصال تأثير واضح على اداء العاملين من منطلق انهم يمثلون الجزء الاكبر من التعاونات الموجودة بالمؤسسة والاطراف المكونة لها، فالاتصال هو الذي يسهم في توجيه العاملين في انجاز الاعمال الموكلة لهم، ومن تأثيرها على الاداء الوظيفي ما يلي:

_ يلعب الاتصال دورا هاما داخل المنظمة وخارجها، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الانسان في كافة انحاء الجسم، اما بالنسبة لأي منظمة او مؤسسة فالاتصال له دور هام جدا في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات.

_ كلما كانت هناك انظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة القائد عالية في الإتصالات.²

_ الاتصال كصمام امان يمكن من خلاله ان يعبر العاملين عن مطالبهم لصانعي القرار، وكذا ابقائه على اطلاع على النشاطات، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة.

_ تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي، وفعاليته تعني ببساطة انه هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، إما ببطء الاتصالات تعني ناحية من أخرى إن هناك

¹ - محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، 220.

² - فاروق عبده فليح، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.

خاصية سلبية أضيفت للمناخ التنظيمي.

_ غياب قنوات الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى اثر سلبي يخلق مشاعر من القلق والإحباط للعاملين، ولهذا البعد أهمية للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسياب الذي يحقق كفاءة فرص إبداء الرأي والتعليم والتطور.

_ ان انماط الاتصالات السائدة في المنظمة او المؤسسة من شأنها التأثير في المناخ الموجود بالمؤسسة بداع الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث ان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد وخلق حركية الجماعة والجماعة على حد سواء، اذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار.

_ الاتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء العاملين وحصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة افضل ويشعر بمشاركة اكبر.

_ يساعد على تقييم الاداء ونتاجية العمل، وتحديد معايير ومؤشرات الاداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.

_ كما يعد الاتصال كوظيفة رقابية حيث يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الادارية والضرورية لتقييم الاداء في الوقت المناسب.

_ وايضا تمكن اهمية الاتصالات في المؤسسة على تحفيز وتنشيط المورد البشري ويمثل العلاقات الانسانية قوة دفع وتأثير على الاداء فهو يتوقف بالدرجة الاولى على تصميم نظام ايجابي وفعال من الحوافز.

_ بث روح العمل ولا يكون ولا يكون ذلك الا بمعرفة الفرد لمؤسسته في ظل غياب روح العمل والسعي في بثها لدى الافراد الواجب القيام بها، وزرع الثقة في نفوسهم كما ان بيئة العمل تخلق بيئة مناسبة لتشكيل فريق عمل ذو اداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال انسجام المصالح والاهداف.

_الاتصال له اثر كبير في رفع الاداء الوظيفي بالمؤسسة وهذا من خلال وجود عملية اتصالية ونظام اتصالي فعال بالمؤسسة مما يساهم بصورة كبيرة من خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وتبعث في افراد المؤسسة روح التعاون، وتقوي فيهم الانتماء التي يعملون بها فيتغير سلوك العاملين الى الافضل مما يؤدي الى ارتفاع نسبة ادائهم الوظيفي.¹

¹- جمال بدور ، تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة الأداء و إنتاجية القطاع الصحي في الأردن ، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، بحوث وأوراق عمل لدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع ، قاس الأداء الحكومي، خلال أعوام 2005- 2006- 2007 ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008، ص301

خلاصة الفصل :

إن الاتصال له اثر كبير في عملية الأداء الوظيفي ويعتبر هذا الاخير نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في احداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب واكتساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين ادائه وتحفيزه للوصول الى مستويات عالية.



الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

بمؤسسة اتصالات

الجزائر "الأغواط"



تمهيد:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدثت الصّعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسماً في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بالمورد البشري و كفاءاته ومساهمة كل من التدريب و التحفيز في مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المؤسسة محل الدراسة

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في **المبحث الأول** لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في **المبحث الثاني** تطرقنا فيه إلى مكونات الاستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في **المبحث الثالث** قمنا فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**المطلب الأول: نشأة مؤسسة "اتصالات الجزائر"**

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات

الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها

الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسية، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وتحت شعار : مردودية rentabilité - فعالية efficacité - جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

1- **التعريف بالمؤسسة:** هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

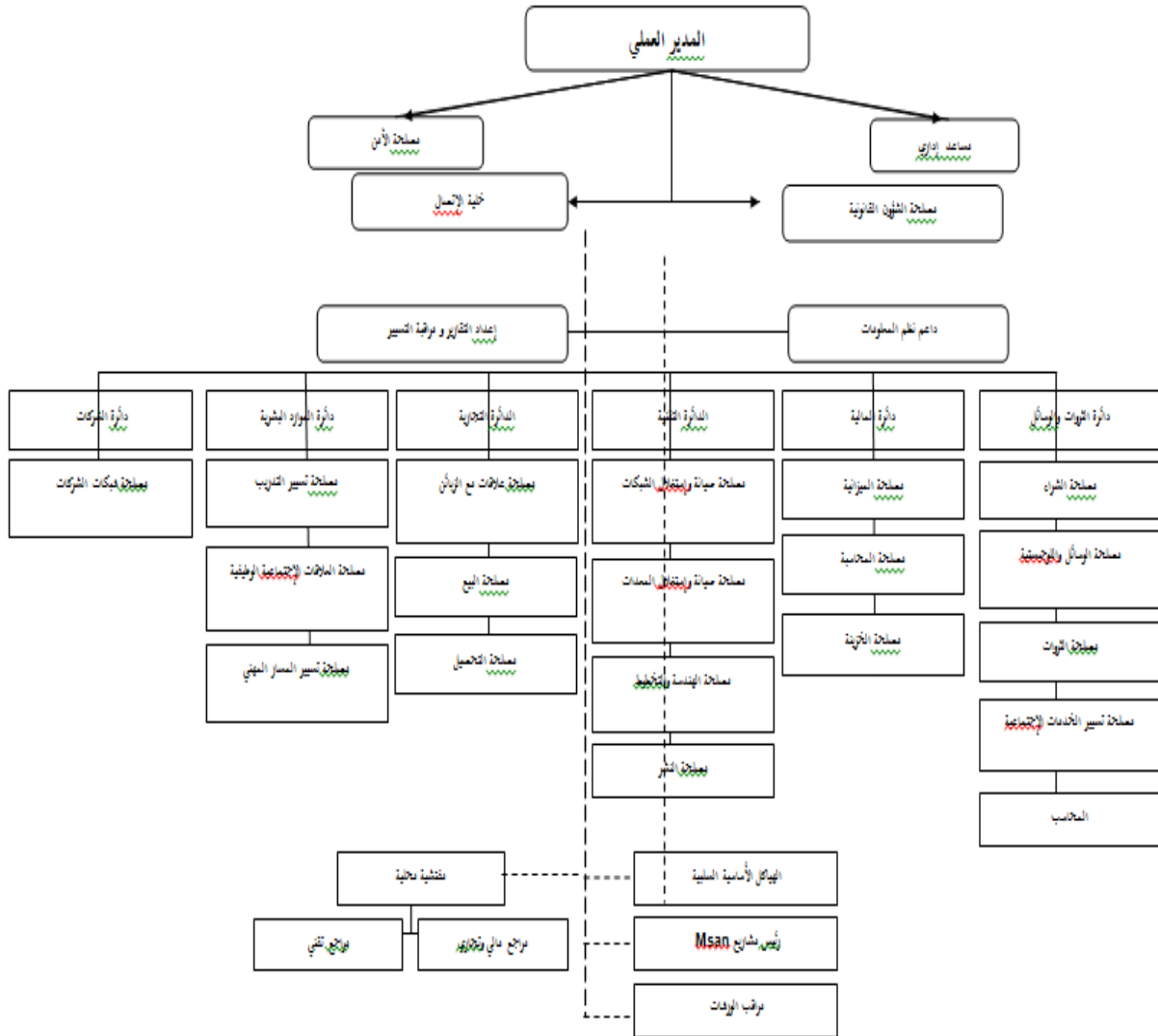
- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

2- **المهام الأساسية للمؤسسة :**

- ♦ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- ♦ التنسيق بين مختلف المديريات العملية؛
- ♦ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- ♦ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ♦ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ♦ تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛

- ♦ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- ♦ دعم وتمويل مختلف المديريات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- ♦ السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- ♦ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- ♦ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مدير الوحدة : و توكل اليه المهام الأساسية :

التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestrielles) الخ،

دائرة الثروات و الوسائل : من بين مهامها :

- ♦ تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز
- ♦ الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية
- ♦ متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي
- ♦ اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)
- ♦ الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

دائرة المالية : و تتكفل بما يلي :

- ♦ تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة،
- ♦ متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة،
- ♦ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- ♦ مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- ♦ مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إعتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ

الدائرة التقنية: و تتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة صيانة الشبكات،
- ♦ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة،
- ♦ ضمان الإستغلال الجيد للشبكة،
- ♦ نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية،

- ♦ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك.

الدائرة التجارية : وتتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- ♦ تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت،
- ♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات،
- ♦ تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة،
- ♦ ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر،
- ♦ تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.

دائرة الموارد البشرية : ومن مهامها :

- ♦ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا،
- ♦ اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء،
- ♦ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر،
- ♦ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل،
- ♦ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محابة لأحدهم على حساب الآخرين،

♦ استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي إطارات المديرية.

♦ إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

دائرة الشركات : وتعمل من خلال مصالحها على :

♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملاتها من المؤسسات.

♦ ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

4.2. أهداف المؤسسة : الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية.

5.2. نشاطات المؤسسة : تتمحور نشاطات المجمع حول :

♦ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

♦ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

♦ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،

♦ ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول

على مختلف خدمات الاتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة،

المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها وتنفيذ الاستقصاء ميدانيا.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة:

بهدف مستوى معوقات الاتصال داخل المنظمة وتأثيرها على فاعلية الاداء، تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث ستم دراسة هذه المعوقات التي يتعرض لها العمال داخل المنظمة حيث تتكون العينة من (35) موظف تم اختيارهم وتوزيع الاستبيان عليهم وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة في حين استعدنا 25 استبيانا من مجموع العينة الكلي .

2-أسلوب جمع البيانات الأولية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية نظرا لانتشار تطبيقها واستعمالها الواسع وفعاليتها في دراسات السوق.

- وتم تصميم الاستبيان المتكون من عدة أسئلة، فيه عدد من الأسئلة منها ما هو مفتوح ومنها ما هو مغلق أو يحتمل إجابة واحدة، كما يوجد كذلك أسئلة لها أكثر من احتمال لإجابة واحدة للمستجوب الحرية في اختيار الإجابة المناسبة، كما هناك كذلك أسئلة لها إجابات مفتوحة للمجيب الحق في الإجابة كيفما يشاء.

لكن ما يلاحظ في تصميم الاستبيان أن الأسئلة المغلقة أو الأسئلة التي لها إجابات محددة هي الغالبة على هذا الاستبيان وهذا لسببين أساسيين هما:

أ- لتقادي ضجر وملل المستجوبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطولة وكذلك في الرد عليها فالأسئلة المطولة و المفتوحة عادة ما تتطلب تفكير أكثر من الأسئلة التي تحدد

إجاباتها

مسبقا، خاصة و أن الدراسة تزامنت مع فترة الحرارة فيها ضغوطات العمل أكثر.

ب- تسهيل عملية الإجابة وتقادي أي غموض في فهم الأسئلة و الهروب عن محتوى الدراسة، وكذا تحقيق أكبر استجابة من طرف الموظفين.

والاستبيان بعد تحكيمه من طرف أساتذة في الاختصاص، وتم تقسيمه إلى بيانات خاصة حول الموظف.

و انطلاقا من هذا حاولنا معرفة وتقييم هذه المعوقات من خلال الاعتماد على طريقة الاستبيان، وقسمت هذه الأسئلة إلى أربعة محاور كل محور يضم مجموعة من الأسئلة.

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية وقد تم من خلاله طرح 5 أسئلة للاطلاع على الأمور المتعلقة بالفرد العامل داخل المؤسسة.

المحور الثاني: يتعلق بالاتصال وأهميته داخل المؤسسة، وخلالها تم طرح 7 أسئلة لمعرفة أهمية الاتصال داخل المؤسسة.

المحور الثالث: فهو متعلق بمعوقات الاتصال بأصنافها داخل المؤسسة، وخلالها تم طرح 6 أسئلة لمعرفة مدى تأثير هذه المعوقات على الطبيعة الاتصالية داخل المؤسسة.

المحور الرابع: فيتمحور حول اثر المعوقات على فاعلية الأداء بالنسبة للعامل داخل، ومن خلاله تم طرح 7 اسئلة لمعرفة مدى تأثير المعوقات على أداء الفرد.

المطلب الثاني: تحليل ودراسة عينة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط:

أولا: خصائص عينة الدراسة

ويعد جمع الاستبيان وتحصيل النتائج التي قمنا بتصنيفها حسب كل مجموعة سواء حسب الأسئلة أو الآراء أو الفئات وهي مصنفة ومحللة في الجداول الآتية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01 : حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	10	40%
إناث	15	60%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تحتل المرتبة الأولى وهذا بنسبة 60% والمقدر عدد أفرادها ب 15 فردا من مجموع العينة، فيما نسبة الذكور المقدرة ب 40% بحيث تعادل 10 من مجموع عدد الأفراد من العينة المقترحة للتحليل وهذا الفارق لا يمكن تجاهله.

الجدول رقم 02 : حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
من 20 - 30	8	32%
من 31 - 40	12	48%
أكثر من 40	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 48% للفئة العمرية 31-40 سنة تمثل أكبر نسبة من العدد الإجمالي العينة بمعدل 12 فردا، أما الفئة الثانية التي هي أقل من 20-30 سنة والتي تقدر ب 8 عمال ونسبتها تقدر ب 32% ، أما الفئة أكثر من 40 سنة التي تقدر ب 5 عمال من مجموع العينة بنسبة 20% ومنه نستنتج أن فئة العمال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تتكون من فئة عمرية شبانية.

الجدول رقم 03: حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
متوسط	00	00%
ثانوي	8	32%
جامعي	12	48%
المجموع	25	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين

من فحوى الجدول أعلاه يتضح لنا ان نسبة 48% تمثل اصحاب المستوى جامعي بحيث تضم أكبر نسبة من العدد الإجمالي العينة بمجموع 12 فردا، أما الفئة الثانية التي هي المستوى الثانوي فتقدر هذه الأخيرة بنسبة 32% أي ما يعادل 8 عمال، اما الفئة الثالثة فهي لأصحاب مستوى التعليم المتوسط فكانت النتيجة انعدام وجود هذا المستوى.

الجدول رقم 04: حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
اداري	20	80 %
تقني	05	20 %
المجموع	25	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين

عند ملاحظتنا للجدول اعلاه يمكن ان نخلص الى النتائج التالية المتمثلة في ما نسبته 80% المتمثلة في المتغير الاداري والمقدرة ب 20 فردا، بينما النسبة المتبقية التي تمثل 20% تعود لمتغير التقني والمقدرة بعدد 05 أفراد.

ومنه نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر لديها مجموعة من الأفراد المنتسبين اليها يشكلون الجانب الاداري بينما هي تعتمد على الجانب التقني بعدد معين رغم الحاجة له وهذا لا ينفي عدم اعتماد الادارة على التقنيين فهي بحاجة لكل من التقني والاداري لأداء مهامها.

الجدول رقم 05: حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	44 %
من 6 الى 10 سنوات	09	36 %
11 سنة فما فوق	05	20 %
المجموع	25	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين

يتضح لنا من مضمون الجدول أعلاه حسب سنوات الخبرة أن أعلى نسبة تمثل الفئة من الموظفين التي تقدر سنوات خبرتهم بأقل من 5 سنوات بمعدل 44 كنسبة مئوية (%)، وأحتل ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات المرتبة الثانية بحيث بلغ عددهم 09 موظفين وتقدر نسبتهم بـ 36 %، ليليهم أقل مرتبة وهم ذوو خبرة تفوق 11 سنة فكان عدد العمال 05 و التي قدرت نسبتهم بـ 20 % .

المحور الثاني: الاتصال وأهميته في المؤسسة.

جدول رقم (01) يوضح كيف ترى العملية الاتصالية في المؤسسة

النسبة	التكرارات	كيف ترى العملية الاتصالية في المؤسسة؟
76%	19	حسنة
24%	06	متوسطة
00%	00	منعدمة
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين

توضح نتائج الجدول والمتعلقة بكيفية العملية الاتصالية في المؤسسة فنرى ان أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 76% بحيث يقدر مجموعهم ب 19 فردا إذ كانت العملية الاتصالية في المؤسسة حسنة، بينما جاءت النسبة الثانية وهي أقل من نصف المبحوثين اي 24% والذين كانت اجابتهم بأن العملية الاتصالية في المؤسسة متوسطة اذ ان عدد تكراراتهم 06 أفراد، ومنه نستنتج ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة في شتى الأحوال وليست منعدمة.

جدول رقم (02):يوضح ما مدى زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة عبر الاتصال.

هل يزيد الاتصال في شعورك بالانتماء للمؤسسة ؟	التكرارات	النسبة
نعم	15	58%
لا	10	42%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

تشير بيانات الجدول بأن أكثر المبحوثين يشعرون بالانتماء بالمؤسسة عن طريق الاتصال بنسبة 58% بحيث ان عددهم يقدر ب 15 فردا من عدد العينة الاجمالي، وتليهم الفئة الثانية بنسبة قدرت ب 42% بحيث ان مجموع الأفراد 10 من العينة الاجمالية برون ان الاتصال لا يزيد في شعورهم بالانتماء الى المؤسسة.

جدول رقم (03): يوضح مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة .

هل يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة ؟	التكرارات	النسبة
نعم	13	52%
لا	12	48%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

يتبين لنا مما نلاحظه من الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة هم أكبر عددا من اجمالي العينة أي 13 فردا بنسبة قدرت ب 52%، في حين نجد ان نسبة الفئة الثانية أعرضوا عن مساهمة العملية الاتصالية في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة وقد بلغت نسبتهم 48% بمقدار 12 فردا من المجموع الكلي للعينة، وعليه يمكننا ان نستخلص ان العملية الاتصالية لها دورها في المؤسسة وان لم تكن مساهمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

جدول رقم (04) يوضح مساهمة الأسلوب الاتصالي المستخدم في خدمة وتطوير المنظمة

هل الاسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المنظمة ؟	التكرارات	النسبة
نعم	11	44%
لا	14	56%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

يبين لنا الجدول أعلاه مساهمة الأسلوب الاتصالي المستخدم فلي خدمة وتطوير المنظمة من خلال عينة الدراسة بحيث نجد أن نسبة المعارضين لهذا الرأي تبلغ نسبتهم 56% بمعدل 14 فردا من مجتمع العينة، في حين ان نسبة المؤيدين لهذا الرأي تبلغ نسبتهم 44% والذين قدر عددهم ب 11 فردا من اجمالي العينة، ومنه نستنتج ان مساهمة الأسلوب الاتصالي المستخدم في خدمة وتطوير المنظمة تتغير بحسب جودة الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (05) يبين الوسيلة المستعملة في الاتصال بين العمال

بأي وسيلة تراسل زملائك في العمل؟	التكرارات	النسبة
رسائل الكترونية	04	16%
شفهيا	08	32%
كتابيا	13	52%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

تؤكد نتائج الجدول والمتعلقة بتحديد وسيلة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة أن أكثر المبحوثين اعتمادهم على التواصل بالطريقة الكتابية بحيث عدد التكرارات بلغ 13 فردا من اجمالي العينة أي بنسبة تعادل 52 نسبة مئوية (%، في حين ابدى 08 أفراد من مجموع العينة رأيه بأن الوسيلة المستعملة في الاتصال هي الاتصال الشفهي بنسبة تعادل 32%، أما الرسائل الالكترونية فاستعمالها ضئيل بحيث ان من رآها وسيلة للتواصل هم 04 أفراد من

مجموع عينة الدراسة أي بنسبة 16%. ومنه نستنتج ان الوسيلة الاتصالية الناجعة والأكثر تداولاً او بالأحرى المعمول بها ادارياً هي الوسيلة الكتابية

جدول رقم (06) يوضح مساهمة الوسائل الاتصالية في نقل المعلومات بسرعة في الوقت

المناسب

هل الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب ؟	التكرارات	النسبة
نعم	17	66%
لا	08	34%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

يتبين لنا من النتائج المدونة بالجدول اعلاه والمتعلقة بمساهمة الوسائل الاتصالية في نقل المعلومات بسرعة في الوقت المناسب حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على ان الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة في الوقت المناسب تعادل 66% أي بمجموع 17 فرداً من اجمالي العينة المدروسة، بينما قدرت نسبة المبحوثين المعارضين لهذا الرأي ب 34% أي بمعدل 08 افراد من مجتمع العينة، ومنه نستنتج ان الوسائل الاتصالية بمختلف انواعها مساهمة في نقل المعلومات بطريقة سهلة ومختصرة للوقت.

جدول رقم (07) يوضح عملية تواصل الموظفين بين الأقسام

هل يتواصل معك موظفو الاقسام الاخرى ؟	التكرارات	النسبة
نعم	24	96%
لا	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون انه هناك تواصل بين العمال بين اقسام المؤسسة تعادل نسبتهم 96% أي بمعدل 24 فردا من مجموع العينة المدروسة، في حين اعترض شخص واحد من مجموع العينة المدروسة على هذا الموقف أي ما يعادل نسبة 04%، ومنه نستنتج حسب طبيعة العمل فإن هناك تواصل دائم بين العمال داخل المؤسسة.

المحور الثالث: معوقات الاتصال

جدول رقم (01) يوضح مدى تأثير قلة استخدام وسائل الاتصال على كفاءة المؤسسة

هل ترى أن قلة استخدام وسائل الاتصال يؤثر على كفاءة المؤسسة ؟	التكرارات	النسبة
نعم	22	88%
لا	03	12%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

ان الاتصال عملية مهمة داخل المؤسسات والجدول المذكور اعلاه يبين ذلك بحيث ان عدد الأفراد المحددة اجابتهم بنعم يبلغ عددهم 22 فردا من اجمالي العينة المدروسة أي بنسبة 88%، في حين ان عدد الافراد المحددة اجابتهم ب لا فيبلغ عددهم 03 افراد من المجموع الكلي للعينة وعليه فان نسبتهم تعادل 12%.

جدول رقم (02) يبين وجود استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات

المرووسين

هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات المرووسين؟	التكرارات	النسبة
نعم	16	64%
لا	09	36%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

تشير النتائج المسجلة بالجدول أن أكثر المبحوثين بنسبة 64% يرون ان هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات المرووسين حيث يبلغ عددهم 16 فردا من اجمالي العينة، أما الفئة الثانية وهي أقل أي 09 افراد من مجموع العينة أي ما يعادل نسبة 36% يرون العكس من ذلك، وعليه نستنتج ان اغلب الرؤساء لا يكثرثون لآراء المرووسين في العمل.

جدول رقم (03) يمثل اهم ما يعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرارات	ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة ؟
00%	00	اللغة
48%	12	الحالة النفسية
52%	13	تعدد المستويات الادارية
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال هذا الجدول يتضح ما يلي : أن نسبة العينة بالنسبة للفئة التي ترى ان تعدد المستويات يعتبر معرقلا في عملية الاتصال تبلغ 52% أي ما يعادل 13 فردا من مجموع العينة المدروسة، اما الذين يرون أن الحالة النفسية هي ما يعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة فيبلغ عددهم 12 فردا من اجمالي العينة المدروسة أي بنسبة 48%. وعليه نستنتج ان اللغة ليست عائقا في عملية الاتصال بحيث انها ذكرت كإحدى عناصر الاجابة عن السؤال المطروح.

جدول رقم (04) يوضح سبب سوء الاتصال بين الأفراد

النسبة	التكرارات	الى ماذا يعود سوء الاتصال بين الافراد ؟
64%	16	كبر حجم المؤسسة
16%	4	عدم وجود هيكل تنظيمي
20%	5	عدم وجود سياسة واضحة للاتصال
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة والبالغ عددهم 16 فردا من اجمالي العينة والذين نسبتهم 64% يرون بأن كبر حجم المؤسسة هو سبب سوء الاتصال بين الافراد، في حين نجد أن نسبة 20% من افراد العينة أي % افراد من العينة المدروسة يقولون ان عدم

وجود سياسة واضحة للاتصال هو السبب فلي سوء الاتصال بين الافراد، أما الأقلية المتكونة من 4 افراد من اجمالي العينة المدروسة والبالغة نسبتهم 16% فهم يرون ان عدم وجود هيكل تنظيمي هو السبب في سوء الاتصال بين الافراد. لهذا تسعى المؤسسة إلى تحسين آليات وأساليب عملية الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (05) يوضح مدى تأثير البيئة الاتصالية على المراسلات الادارية

هل طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الادارية ؟	التكرارات	النسبة
نعم	14	54%
لا	11	46%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

يبين الجدول أعلاه أن 54% من أفراد العينة أي بتكرار 14 فردا صرحوا بأن طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الادارية، بينما مجموع الأفراد 11 أي بنسبة 46% فهم يرون العكس من ذلك، وهذا راجع ربما لعدم الحرص على تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (06) يبين مساعدة الهيكل التنظيمي الحالي على انجاز المهام

هل يساعدك الهيكل التنظيمي الحالي على أنجاز مهامك ؟	التكرارات	النسبة
نعم	20	80%
لا	05	20%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

تشير النتائج المحصل عليها من هذه الدراسة المسجلة في الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة 80% أي 20 فردا من مجموع المجتمع الكلي، يرون أن الهيكل التنظيمي مساعد على انجاز المهام بشكل كبير جدا، بينما يلاحظ أن بقية المبحوثين بنسبة تقدر ب 20% أي بمعدل 5 افراد فقط لهم رد معاكس للفئة الأولى وسلبى على هذه العبارة، وتفسير هذه النتيجة أن الهيكل التنظيمي له تأثير إيجابي على الموظفين، بحيث يشعرون بأنهم مستعدون لتقديم الأفضل بشكل افضل.

المحور الرابع: تأثير المعوقات على فاعلية الأداء.

جدول رقم (01) يبين مدى تأثير الجانب اللغوي على أداء الفرد

هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد؟	التكرارات	النسبة
نعم	00	%00
لا	25	%100
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطالبين

توضح نتائج الجدول أن المبحوثين بنسبة 100% أي العدد الكلي للعينة المدروسة لهم ردود سلبية على هذا الطرح والذي يتعلق بتأثير الجانب اللغوي على أداء الفرد داخل المؤسسة، بحيث أن اللغة لا تؤثر على أداء الفرد.

جدول رقم (02) يوضح تأثير عملية التشجيع من طرف الرؤساء على المرؤوسين

هل تشجيع رؤسائك لك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة؟	التكرارات	النسبة
نعم	25	%100
لا	00	%00
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطالبين

توضح نتائج الجدول أن المبحوثين بنسبة 100% أي 25 فردا من العدد الكلي للعينة المدروسة لهم ردود إيجابية على هذا الطرح والذي يتعلق بتشجيع الرؤساء للمرؤوسين مما يدفعهم لإنجاز أعمالهم وواجباتهم بكفاءة مهنية عالية، بحيث أن هذا التشجيع يترك لدى الموظف انطبعا جيدا ويحفزه للاجتهاد في عمله.

جدول رقم (03) يبين مدى مساهمة ضعف التفاعل بين المرؤوس و الرئيس في انخفاض مستوى الأداء

ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك ؟	التكرارات	النسبة
نعم	23	92%
لا	02	08%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

توضح نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 92% من عينة الدراسة أي بمقدار 23 فردا من اجمالي المجتمع المدروس يرون ان ضعف التفاعل بين الرشيس والمرؤوس يساهم في انخفاض مستوى الأداء، في حين ان الأقلية القليلة والمقدرة ب 08% أي ما يعادل فردين من المجموع الكلي للعينة المدروسة لهم ردا معاكسا بحيث ان ضعف التفاعل بين الرئيس والمرؤوس لا يساهم في انخفاض مستوى الأداء. وعليه نستنتج ان ضعفت التفاعل بين الرئيس والمرؤوس يساهم في انخفاض مستوى اداء الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم (04) يبين مدى تأثير قلة الإتصال على اداء العاملين

في رأيك هل تؤثر قلة الاتصال على أداء العاملين ؟	التكرارات	النسبة
نعم	24	96%
لا	01	04%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

توضح نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 96% من مجموع العينة أي ما يعادل 24 فردا من اجمالي العينة المدروسة لهم ردود إيجابية على هذا الطرح والذي يتعلق بمدى تأثير قلة الاتصال على اداء العاملين، ونرى أن نسبة 04% أي فردا واحدا من مجموع العينة المدروسة

ككل له رأي أخرى نحو تأثير قلة الاتصال على أداء العاملين، ومنه نقول ان قلة الاتصال داخل المؤسسة تؤثر على أداء العاملين فيها وبذلك تأثر على المؤسسة ككل.

جدول رقم (05) يمثل تأثير الشعور بعدم الانتماء الى الجماعة على فاعلية الأداء

هل الشعور بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على فاعليتك؟	التكرارات	النسبة
نعم	22	88%
لا	03	12%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

تعرض لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 88% أي مجموع 22 من عدد التكرارات من العينة المدروسة لهم ردود إيجابية على هذا الطرح والذي يتعلق بالشعور بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على فاعلية أداء الفرد داخل المؤسسة، في حين نرى أن نسبة 12% أي ما يقدر ب 03 افراد من عينة المجتمع المدروس ان لهم رأي آخر نحو تأثير الشعور بعدم الانتماء الى جماعة العمل على فاعلية أداء الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم (06) يبين مدى الشعور بالرضا والاستقرار على العمل

هل تشعر بالرضا والاستقرار في عملك؟	التكرارات	النسبة
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

توضح لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 60% من مجموع العينة المدروسة أي ما يعادل 15 فردا من اجمالي العينة الاجمالية يوافقون على الشعور بالرضا والاستقرار في العمل، في حين نرى ان نسبة 40% من مجموع العينة المدروسة أي حوالي 10 افراد من اجمالي العينة لهم رأي معاكس تماما بحيث انهم يرون انه لا يوجد شعور بالرضا والاستقرار في العمل.

وعليه نستنتج ان الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي عامل اساسي داخل المؤسسة لضمان السير الحسن.

جدول رقم (07) يمثل مدى التوافق بين الموظفين على تحسين اداء الفرد

هل هناك توافق بينك وبين زملائك لتحسين أدائك ؟	التكرارات	النسبة
نعم	17	68%
لا	08	32%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة 68% من اجمالي العينة المدروسة أي ما يعادل 17 فردا من مجتمع العينة يجيبون ب نعم أي انه هناك توافق بين الموظفين من اجل تحسين الأداء، في حين اعترضت فئة على هذا الرأي فكانت اجابتهم ب لا والمقدرة نسبتهم ب 32% من مجموع العينة الكلي أي بمقدار 08 افراد من عينة المجتمع الكلي للمؤسسة، ومنه نستنتج ان التوافق بين الموظفين يمكن من تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة

المطلب الثالث: الاستنتاجات الخاصة بمحاور الدراسة

المحور الثاني: من خلال اسئلة المحور الثاني الخاص بالاتصال واهميته في المؤسسة

فالعملية الاتصالية في المؤسسة حسب المبحوثين وبنسبة 76% حسنة، ففي داخل المؤسسة فعالة في شتى الأحوال وليست منعدمة. والمبحوثين يشعرون بالانتماء بالمؤسسة عن طريق العملية الاتصالية حيث ان هذه الاخيرة لها دور من خلال مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة فالأسلوب الاتصالي المستخدم فلي خدمة وتطوير المنظمة من خلال عينة الدراسة تتغير بحسب جودة الاتصال داخل المؤسسة.

ومن خلال التعرف على وسيلة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة فالمبحوثين كان اعتمادهم على التواصل بالطريقة الكتابية كما لا ننكر الوسيلة المستعملة في الاتصال هي الاتصال الشفهي أما الرسائل الالكترونية فاستعمالها ضئيل فالوسيلة الاتصالية الناجعة والأكثر تداولاً أو بالأحرى المعمول بها ادارياً هي الوسيلة الكتابية

مساهمة الوسائل الاتصالية في نقل المعلومات بسرعة في الوقت المناسب ومنه نستنتج ان الوسائل الاتصالية بمختلف انواعها مساهمة في نقل المعلومات بطريقة سهلة ومختصرة للوقت. حيث يرون انه هناك تواصل بين العمال بين اقسام المؤسسة في تواصل دائم بين العمال داخل المؤسسة.

المحور الثالث: من خلال اسئلة المحور المتعلقة معوقات الاتصال

ان الاتصال عملية مهمة داخل المؤسسات حيث ان اجمالي العينة المدروسة أي بنسبة 88% يرون اهمية العملية الاتصالية في المؤسسة ومنهم يرون ان هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات المرؤوسين فاغلب الرؤساء حسب المبحوثين لا يكثرثون لآراء المرؤوسين في العمل.

فتعدد المستويات يعتبر معرقلاً في عملية الاتصال بنسبة تبلغ 52% من مجموع العينة المدروسة، اما الذين يرون أن الحالة النفسية هي ما يعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة

وعليه فاللغة ليست عائقا في عملية الاتصال فكبر حجم المؤسسة هو سبب سوء الاتصال بين الافراد، حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين آليات وأساليب عملية الاتصال داخل المؤسسة فافراد العينة يصرحون أن الهيكل التنظيمي له تأثير إيجابي على الموظفين، بحيث يشعرون بأنهم مستعدون لتقديم الأفضل بشكل افضل.

المحور الرابع: تأثير المعوقات على فاعلية الأداء.

المبحوثين بنسبة 100% لهم ردود سلبية على هذا الطرح والذي يتعلق بتأثير الجانب اللغوي على اداء الفرد داخل المؤسسة، بحيث ان اللغة لا تؤثر على اداء الفرد. فهم لهم ردود إيجابية على هذا الطرح والذي يتعلق بتشجيع الرؤساء للمرؤوسين مما يدفعهم لإنجاز أعمالهم وواجباتهم بكفاءة مهنية عالية، بحيث ان هذا التشجيع يساعد الموظف جيدا ويحفزه للاجتهاد في عمله. حيث يرون ان ضعف التفاعل بين الرئيس والمرؤوس يساهم في انخفاض مستوى الأداء، فقلة الاتصال داخل المؤسسة تؤثر على اداء العاملين فيها وبذلك تأثر على المؤسسة ككل حيث ان المبحوثين يرون ان تأثير الشعور بعدم الانتماء الى جماعة العمل على فاعلية اداء الفرد داخل المؤسسة.

حيث ان الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي عامل اساسي داخل المؤسسة لضمان السير الحسن حسب المبحوثين الذين يؤيدون السؤال المطروح عليهم وما نلاحظه ان هناك توافق بين الموظفين من اجل تحسين الأداء، فالتوافق بين الموظفين يمكن من تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة



الختمة



الخاتمة

الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية بكل اشكاله يلعب دورا هاما وفعالا في التأثير على فاعلية الاداء في المؤسسة، فالالاتصال يساهم في رفع اداء الموظفين من خلال تواصلهم مع بعضهم البعض ومع التسهيلات التي يقدمها الاتصال داخل المؤسسة .

كما يعد الاداء الوظيفي في المؤسسة من الشروط المهمة الواجب توفرها في الموظف ولكن المناخ السيئ للاتصال يعيق تحقيقها بالنظر لما يخلقه هذا الاخير من علاقات سيئة بين الموظفين وتواصلهم، حيث يبرز عن ذلك مستوى متدني من اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء للعمال نتيجة العلاقات الاتصالية غير المتوافقة بين بعضهم البعض .

ويعتبر تحسين ورفع اداء الموظف في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن تحقق الا من خلال استقدام موظفين مؤهلين ولديهم من مؤهلات الاتصال ما يسمح بتفعيل الاتصال داخل المؤسسة، وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها، مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل لديهم وتحسين مستوى الاداء الوظيفي.

وينتج عن سوء الاتصال في المؤسسة جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها يتعلق بالمستقبل، اضافة الى مجموعة من الجوانب التنظيمية والثقافية وشخصية وبيئية التي تؤثر على العملية الاتصالية، وبالتالي تؤثر على فاعلية الاداء في المؤسسة .



قائمة

المراجع



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. القرآن الكريم
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 1989.
3. أحمد محمد المصري ، الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية، التكلفة، الوقت ،الأداء، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004.
4. أحمد يوسف الشحات ، الخصخصة و الكفاءة الإقتصادية ، مصر، دار النيل للطباعة والتوزيع ، 2001.
5. إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، سيقما 6 و أساليب حديثة أخرى في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009.
6. جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر.
7. جمال بدور ، تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة الأداء و إنتاجية القطاع الصحي في الأردن ، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، بحوث وأوراق عمل لدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع ، قاس الأداء الحكومي، خلال أعوام 2005-2006 ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008.
8. حسان حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007.
9. حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث.
10. زيد منير عبوي ، إدارة التغير والتطوير، عمان ، الأردن، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، 2007 .
11. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
12. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوى، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط ، الإسكندرية ، سنة 1999.

قائمة المراجع

13. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية : معهد الإدارة العامة، 1991.
14. طارق الحاج ، فليج حسن ، الإقتصاد الإداري ، ط1، عمان ، دار هناء للنشر و التوزيع ، 2009.
15. العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا. 1996.
16. عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. فاروق عبده فليه، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
18. فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات- ط1، دار المسيرة، عمان الأردن
19. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
20. محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية . عمان : دار الفكر، 2007.
21. محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، د ط ، الإسكندرية ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ، 1999.
22. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمية. 1998 .

ثانيا: المذكرات

23. بلعباس عبد الرزاق وآخرون، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاعلامية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2014.

قائمة المراجع

24. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، 2009 .
25. تنكة وآخرون ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " ، الحوافز و أثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي المدية .
26. حجاج امال وآخرون، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في اتصال وعلاقات عامة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ،جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، 2014 .
27. ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 2012.
28. زويير سحنون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الاداء الوظيفي والعلاقات الانسانية، اكتوبر تشرين الاول 2016.
29. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد ال شيخ ، معوقات الاتصال المؤثرة على اداء العاملين في جوازات مدينة الرياض ، اطروحة(ماجستير) ، جامعة نابف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية ، 2011 .
30. عبد الوهاب السويسي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و المقاس بإستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004.
31. نزيهة بن الشارف ، معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الاداء ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب شتمة ، قسم الاعلام والاتصال، 2015 .

قائمة المراجع

ثالثا: مجلات

32. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العاصري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، جامعة الدول العربية، يونيو 2007.

33. محمد علي جملوك ، موسوعة العلوم الإدارية ، دليل رجال المال و الأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون؟. ط1 ، بيروت ، دار راتب الجامعية ، 1999.

رابعا: المواقع الالكترونية

34. سامي عبد العزيز ، مهارات الاتصال الفعال ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة
20:00 مساء السبت 24 جويلية 2009 <http://totkb15.maktoobblog.com>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الانسانية والإسلامية والحضارة
قسم الإعلام والاتصال



استمارة حول:

معوقات الاتصال داخل المنظمة وتأثيرها على فاعلية الاداء

نرجو من سيادتكم انجاز هذا البحث المتمثل في : معوقات الاتصال داخل المنظمة وتأثيرها على فاعلية الاداء (اتصالات الجزائر _بالأغواط_)
كما نعدكم بأن نبقي المعلومات سرية و لا تستخدم إلا في المجال العلمي ، وذلك بوضع علامة (x) على الاختيار المناسب

تحت اشراف الأستاذ:

عطاء الله طريف

من إعداد الطلبة:

الطيب بساس

هشام صادقي.

السنة الجامعية: 2018/2017.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

من 20 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐

أكثر من 41 سنة ☐

المؤهل العلمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الوظيفة :

اداري ☐ تقني ☐

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐

من 11 فما فوق ☐

المحور الثاني: الاتصال وأهميته في المؤسسة.

1- كيف ترى العملية الاتصالية في المؤسسة؟

حسنة ☐ متوسطة ☐ منعدمة ☐

2- هل يزيد الاتصال في شعورك بالانتماء للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل الاسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المنظمة ؟

نعم ☐ لا ☐

5- بأي وسيلة ترسل زملائك في العمل ؟

رسائل الكترونية ☐ شفهيًا ☐ كتابيًا ☐

6- هل الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل يتواصل معك موظفو الاقسام الاخرى ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: معوقات الاتصال

1- هل ترى أن قلة استخدام وسائل الاتصال يؤثر على كفاءة المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات المرؤوسين؟

نعم ☐ لا ☐

3- ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة ؟

اللغة ☐ الحالة النفسية ☐ تعدد المستويات الادارية ☐

4- الى ماذا يعود سوء الاتصال بين الافراد ؟

كبر حجم المؤسسة ☐ عدم وجود هيكل تنظيمي ☐

عدم وجود سياسة واضحة للاتصال ☐

5- هل طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الادارية ؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل يساعدك الهيكل التنظيمي الحالي على أنجاز مهامك ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: تأثير المعوقات على فاعلية الأداء .

1- هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل تشجيع رؤسائك لك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة؟

نعم ☐ لا ☐

3- ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐

4- في رأيك هل تؤثر قلة الاتصال على أداء العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل الشعور بعدم الانتماء الى جماعة العمل يؤثر على فاعليتك؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل تشعر بالرضا والاستقرار في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل هناك توافق بينك وبين زملائك لتحسين أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐

نشكر حسن تعاونكم