



جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية علم الاجتماع والديموغرافيا
قسم علم الاجتماع

فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي
داخل المؤسسة الاقتصادية
-دراسة على عينة من عمال بمديرية سونلغاز الاغواط

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: تنظيم وعمل

الشعبة: علم اجتماع

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب(ة):

د/زرنوج امحمد

مشراوي بشرى

بن دهقان هاجر

الصفة	الجامعة	اللقب والاسم الاستاذ
رئيسا	جامعة الاغواط	
مشرفا مقرر	جامعة الاغواط	د/زرنوج امحمد
عضوا مناقشا	جامعة الاغواط	د/سويسي احمد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) سورة إبراهيم الآية 7
الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل العلمي الأكاديمي
أولا وكما يقول رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس
لا يشكر الله".

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد
على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهناه من صعوبات.
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الفاضل "زرنوج امحمد".

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام
هذه المذكرة

ولا يفوتنا أن نشكر كل طاقم كلية علم الاجتماع والديموغرافيا من العميد إلى
الرئيس القسم إلى الأمانة

وكل أساتذة قسم علم الاجتماع بدون استثناء وخاصة أساتذة سنة ثانية ماستر
تنظيم وعمل

كما نتقدم بالشكر الى جميع موظفي المكتبة وجامعة الاغواط

الإهداء

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى، الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الجامعية، بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى اهدي عملي:

الى الملاك الطاهر الى أعلى انسانية في الوجود الى صاحبة القلب الحنون والصدر الرحب الى الشمعة التي لا تذوب لتتير طريقي الى "امي" العزيزة الغالية الى قذوتي ومثلي الأعلى الذي لم يبخل عليا يوما بدعمه "والدي"

الى جميع اخوتي

الى رفقيتي وشريكتي في العمل

والى كل "اساتذتي" الكرام الذين كانوا سندا لي في هذا المشوار الجامعي

الى استاذي المحترم "زرنوح أمحمد"

الى كل من يذكرهم القلب ويعجز القلم عن كتابتهم

اهدي لهم ثمرة جهدي هذا

مشراوي بشري

الإهداء

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى، الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الجامعية، بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى اهدي عملي:
اهديه الى كل من أحبهم في الله يتوقى القلب ليخاطب من شذى بذكرهما اللسان وقال فيهما الرحمان " وقضى ربك الا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا" الاسراء الاية 23.
الى اوفى خلق الله واحبهم الى قلبي الى الملاك الطاهر الى أعلى انسانة في الوجود الى صاحبة القلب الحنون والصدر الرحب الى الشمعة التي تنير الطريق الى امي العزيزة حفظها الله.
الى تاجي وفخري طالما حملته على راسي الى قوتي ومثلي الاعلى الذي لم يبخل عليا يوما بدعمه والدي حفظه الله.

الى زوجي رفيق دربي وسندي في الحياة بعد والدي

الى قرة العين وقلدة كبدي حبيبة فؤادي ابنتي العزيزة.

الى روح جدي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

الى جميع اخوتي واخواتي

الى رفقتي وشريكتي في العمل

الى عائلة زوجي عائلتي الثانية ادامهم الله، الى كل افراد اسرتي المقربة.

الى كل الاصدقاء من كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء مساري الجامعي والدراسي.

الى كل اساتذتي الكرام خاصة استاذي المحترم " زرنوح امحمد"

الى كل من تذكرهم قلبي وعجز القلم عن كتابتهم

اهدي لهم ثمرة جهدي هذا

"بن دهقان هاجر"

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الموسومة ب «فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي» دراسة ميدانية بالمؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز ولاية الاغواط التطرق لموضوع الاتصال التنظيمي هذا الأخير يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها، هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع ككل، بل هي جزء منه.

ففعاليته تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوفر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبسرعة وفي الوقت المناسب، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبالتالي إشاعة جو تعاوني أسري، الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة ومن تم تحقيق الأهداف المنشودة.

ورغم كثرة المقاربات التي تناولت الاتصال التنظيمي في المؤسسات كنسق مغلق أو كأنساق مفتوحة، إلا أن المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي لم تلق نفس الحظ من الدراسة مقارنة بالمؤسسات ذات طابع اداري واتجهت الدراسات وتحولت إلى منظمات الأعمال، خاصة في ميدان الخدمات، لتبقى الدراسات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية جد شحيحة.

وهو الأمر الذي أدى بنا إلى إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية، التي تمثلت في المؤسسة سونلغاز التي تشغل بها 563 موظف (الاغواط- افلو-حاسي رمل).

من خلال الفرضية الأولى والتي مفادها يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف، تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في

الجدول السابق ما يلي:

✓ من خلال العبارة رقم(01) تبين أن هناك رقابة داخل المؤسسة وذلك بنسبة 94% وأن طبيعة الرقابة داخل المؤسسة صارمة ومرنة في آن واحد.

✓ من خلال العبارة رقم(02) يتضح لنا بأن أفراد العينة لهم علاقة بمشرفهم المباشر وذلك بنسبة 94%

✓ من خلال العبارة رقم(03) تبين أن أفراد العينة أقرروا بوجود مساعدة من طرف مشرفهم المباشر وذلك بنسبة 75.76%.

✓ من خلال العبارة رقم(04) يتضح لنا بان الافراد المستجوبين أكدوا بأنهم يتلقون عبا ارت الشكر والتقدير من طرف المشرف المباشر واعتبروا ذلك تعزيزا لمكانتهم.

✓ من خلال العبارة رقم(05) يتضح لنا بان الافراد العينة أقرروا بأن لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف نسبة 94 %.

✓ من خلال العبارة رقم (06) بنسبة 67.66 % من المبحوثين أقرروا بأن الإدارة على تواصل بهم.

✓ من خلال العبارة رقم (07) بنسبة 58 % من المستجوبين أكدوا بأن الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين هي المذكرات المصلحية.

✓ من خلال العبارة رقم (08) بنسبة 100% من أفراد العينة أقرّوا بأنّ لهم اتصالات مع زملائهم في العمل.

✓ من خلال العبارة رقم (09) بنسبة 79 % من المبحوثين أكدوا بأنهم على تواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل وأنهم يتناقشون فيما بينهم حول الأمور المتعلقة بالعمل.

✓ من خلال العبارة رقم (10) بنسبة 96.97 % من أفراد العينة يفضلون العمل بروح الفريق وهذا ما يزيد من سرعتهم في إنجاز العمل.

✓ من خلال العبارة رقم (11) بنسبة 100 % من المستجوبين أقرّوا بأنّ تبادل المعلومات مع الزملاء يساعدهم على تقديم خدمة بالمواصفات المطلوبة.

نتائج الفرضية الثانية:

✓ نسبة 94 % من أفراد العينة أكدوا بوجود علاقة صداقة مع زملائهم في العمل.

✓ نسبة 57.58 % من المبحوثين أقرّوا بأنهم سبق لهم وأن درسوا مع زميل
عمل وهذا ما يزيد من حماسهم في العمل.

✓ نسبة 95.45 % من أفراد العينة أقرّوا بأنّ علاقاتهم مع زملائهم تساعدهم
على بذل مجهود متميز في العمل.

✓ نسبة 100 % من المستجوبين أكدوا بوجود تعاطف مع زملائهم في العمل
ويتمثل هذا التعاطف في تعويض زملائهم عند حالة الضرورة.

✓ نسبة 66.67 % من أفراد العينة صرحوا بوجود أقارب يعملون معهم في
العمل.

✓ نسبة 53.03 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ لهم أقارب يقدمون لهم توجيهات
مهنية.

✓ نسبة 77.27 % من المستجوبين أكدوا بأنّ الوظيفة لها دور في المكانة بين
الأقارب واعتبروها كعامل انضباط في عملهم.

✓ نسبة 65.15 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ محيطهم الاجتماعي يساعدهم
على التكيف مع ظروف العمل.

✓ نسبة 81.82 % من أفراد العينة أكدوا بأنّ الالتزام بالمسؤولية الأسرية عامل
أساسي في الانضباط مهنيًا.

Résumé DE LA RECHERCHE

Cette recherche intitulé « la communication organisationnelle et sa relation avec la prestation fonctionnelle des employés au sein de l'établissement SONALGAZ wilaya de LAGHOUAT »-étude sur terrain au niveau de l'établissement d'Laghouat, a pour objectif le traitement du thème l'organisation de la communication organisationnelle.

Cette dernière est indispensable pour toutes les organisations quel que soit leurs natures et activités, parce qu'elles ne sont pas isolées de la société et en reflété une partie.

L'efficacité de la communication organisationnelle est dorénavant l'un des facteurs primordial pour arriver à des objectifs organisationnels notamment en améliorant la prestation des fonctionnaires.

C'est pour cela que les managers sont appelés à bien maîtriser et à placer des moyens de communication modernes afin de transmettre une information pertinente, fiable, rapide et en temps opportun entre l'administration et les ressources humaines car cette opération aide à créer un climat de travail

familial et favorable entre les fonctionnaires et l'administration qui a une influence positive sur les résultats des objectifs assignés.

En dépit de plusieurs approches traitant la communication organisationnelle dans les entreprises comme mode clos ou ouvert, les établissements à caractère administratif n'ont pas été étudié comme les entreprises productives. Les recherches sont ensuite transformées en organisatrices des travaux spécialement dans les domaines des services. Quant aux études des entreprises administratives, elles restent très restreintes, ce qui nous a incité à élaborer cette étude au niveau d'un établissement embauchant 563 fonctionnaires (Laghouat Aflou-hassirmel).

فهرس المحتويات

بسملة	
التشكر والعرفان	
اهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة	
07	أولاً: إشكالية الدراسة
09	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
11	رابعاً: أهمية الدراسة
12	خامساً: أهداف الدراسة
12	سادساً: مفاهيم الدراسة
17	سابعاً: الدراسات السابقة
23	ثامناً: صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي	
25	تمهيد:
26	أولاً: ماهية الإتصال التنظيمي:
26	1-تعريف الإتصال التنظيمي
28	2-عناصر الإتصال التنظيمي الرئيسية

فهرس المحتويات

31	3-أنواع الإتصال التنظيمي
37	4-وظائف الإتصال التنظيمي
40	ثانيا: الإتصال التنظيمي (الأهمية والأهداف-الخصائص والمعوقات)
40	1-أهمية الإتصال التنظيمي
41	2-أهداف الإتصال التنظيمي
43	3-خصائص الإتصال الجيد
45	4-معوقات الإتصال التنظيمي
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
52	تمهيد
53	أولاً: الأداء الوظيفي
53	1-مفهوم الأداء الوظيفي:
55	2-عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:
59	3-أنماط الأداء الوظيفي
62	ثانيا: تقييم أداء العاملين
62	1-تعريف تقييم أداء العاملين:
63	2-مخرجات تقييم الأداء
64	ثالثا: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
64	1-فوائد تقييم الأداء

فهرس المحتويات

66	2-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:
71	رابعاً: طرق وعوامل تقييم الأداء
72	1-عوامل تقييم الأداء
74	خامساً: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه
75	1-تحديد معايير الأداء:
75	2-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:
78	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
81	أولاً: مجالات الدراسة:
84	ثانياً الإجراءات المنهجية للدراسة
93	ثالثاً: البيانات الشخصية لمفردات العينة
الفصل الخامس: عرض وتحليل جدول الفرضيات	
102	تمهيد
103	أولاً: عرض وتحليل الفرضية الأولى
111	ثانياً: عرض وتحليل الفرضية الثانية
118	ثالثاً: نتائج العامة للدراسة

فهرس المحتويات

124	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

93	الجدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس
94	الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن
95	الجدول رقم (03) : بين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
97	الجدول رقم (04): بين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية
98	الجدول(05): يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية
99	الجدول(06) : يوضح توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف.
100	الجدول(07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.
103	الجدول رقم(08): يبين احتمالات المحور الثاني:
106	الجدول رقم 09 يوضح احتمالات المحور الثاني:
109	الجدول رقم 10: يوضح احتمالات المحور الثاني
111	الجدول رقم(11): يوضح احتمالات المحور الثالث

فهرس المحتويات

114	الجدول رقم 12: يوضح احتمالات المحور الثالث
116	الجدول رقم 13: يوضح احتمالات المحور الثالث:

المقدمة



مقدمة:

الإنسان كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازي مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات والاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء.

ومع ازدياد موجبات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة، كما أنه عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية و المعرفية في العالم في تضاؤل الحدود و الحواجز، فأصبح العالم قرية كونية صغيرة، كما أدى النمو السريع و التنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما ازد من فعالية الرسائل الاتصالية و اختصار الوقت و الجهد و المال و أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، و الاتصالات في المنظمات بصفة خاصة، أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعّال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعّال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بطبيعتها الاقتصادية أو الخدمتية في تحقيق الرفاهية و توفر حاجيات المجتمع المتطورة و المتزايدة دوماً ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل و فهم الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا إلى الموظفين لتسيير عمل المؤسسة و التحكم فيه ، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها و المعوقات التي تحد من قدرة الموظفين في أدائهم ، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعّال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين و مقترحاتهم و شكاويهم للحد من علاجها ، و يسهم في زيادة التقارب و التواصل فيما بينهم ، وكذلك جلب وحدة الهدف و الروح المعنوية للجماعة في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم و زيادة التقارب في مواجهات نظرهم و كذلك مع الإدارة و يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة

الاتصالات تنظيمية فعالة في التنظيمات تبعا لما نتجته تقنيات الاتصال من خصائص تساهم بفعالية في رفع مستوى أداء الموظفين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- الاغواط.

ولذلك فقد قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين: جانب نظري وآخر ميداني.

فيما يخص الجانب النظري فقد قسم إلى ثلاثة فصول حيث أن الفصل الأول جاء عنوانه **الإطار المنهجي للدراسة**: حيث تضمن طرح الإشكالية إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وأهدافه، فرضيات الدراسة، تحديد أهم المفاهيم المتداولة في البحث، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي قسمت بدورها إلى دراسات أجنبية، عربية، جزائرية.

فيما يخص **الفصل الثاني** كان عنوانه **الاتصال التنظيمي**: تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال التنظيمي، أهميته، أهدافه، عناصره الرئيسية، أنواعه، شبكاته.

أما فيما يتعلق **بالفصل الثالث** فعنوانه **الأداء الوظيفي**: وقد تضمن تطور مفهوم الأداء، محدداته، أنواعه، كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء وأهميتها، عناصرها

أما فيما يخص **الجانب الميداني** فقد شمل فصلين:

الفصل الرابع و**الفصل الخامس** عنوانه **الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل النتائج** الدراسة في ضوء الفرضيات: وقد تضمن دراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج

المستخدم في هاته الدراسة كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأدوات التي استخدمت في هاته الدراسة والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، والاستمارة وبعد التحقق من صدقها.

الفصل الاول:

الاطار المنهجي

للدراسة



أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال من المواضيع والعمليات الأساسية والهامة التي لقيت اهتماماً كبيراً في دراسات السلوك الإنساني بصفة عامة والتنظيمي بصفة خاصة، وعلى اعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يميل إلى التفاعل والتواصل مع محيطه، وذلك في ظل بحثه الدائم عما يلي حاجاته وتحقيق الأمن والاستقرار.

لذلك يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفسيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبأ عن قوة العلاقات الإنسانية ككل.

وقد أظهرت الكثير من الدراسات السيرورة التاريخية لعملية الاتصال في مختلف الحضارات، بداية بما قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين¹، وكذا كتابات كل من أرسطو وأفلاطون وصولاً إلى العصر الحالي وما صاحب هذا التطور من تعقيد العمليات الحياتية بما فيها الاتصال أكثر من ذي قبل، وذلك تزامناً مع التطور الحضاري والتكنولوجي والمعرفي وغزو الآلة للمجتمع وتحوله إلى مجتمع صناعي وتقني، حيث أصبح الكمبيوتر، الهاتف، والأقمار الصناعية القوة المسيطرة. وبذلك تحول الاتصال في ظل هذه الحركية و السيرورة الزمنية و الإبداعية، و من كونه عملية اجتماعية تقوم على أساس التفاعل بين الجماعات المختلفة، ليشمل جميع تنظيمات المجتمع على اختلاف أنواعها و مستوياتها حيث أصبح هناك تقسيم للاتصال (ذاتي، شخصي، جماهيري، تنظيمي)،

¹ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: "الاتصال والعلاقات العامة" «دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 34

هذا الأخير الذي يعتبر المحرك الأساسي للتنظيمات، و هو بمثابة الدم للإنسان ، على اعتبار أنه يساعد و يحافظ على تدفق و انسياب العمل داخلها، فهو ليس مجرد تبادل للمعاني و المعلومات ، بل يتجاوز ذلك إلى تأدية أعمال متصلة بالعلاقات التنظيمية ، موجها العناصر التنظيمية نحو الفهم المشترك لأهدافها. وعليه فإنّ الاتصال التنظيمي من شأنه أن يؤثر على العنصر البشري والذي يعد عصب العملية التنظيمية والمورد الأكثر فاعلية داخلها على أساس أنه يمثل القوة المبدعة والمفكرة والمنتجة داخل التنظيم، والتي بإمكانها أن تحافظ على استمرار التنظيمات وتطورها في ظل التنافس الموجود ذلك أن الأداء الجيد للمؤسسات ونجاحها مرتبط بشكل كبير بالأداء الجيد للأفراد العاملين بها.

فهذا المفهوم أصبح من أكثر المفاهيم شيوعا خصوصا في كتابات و أدبيات الموارد البشرية كونه يقيس قدرات الأفراد و المؤسسات على حد سواء ، باعتبار انه ذلك السلوك الذي يبذله الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل ، فالرئيس الذي يعتمد على الاتصالات المحدودة تجعله منبوذ من قبل مرؤوسه، هذا السلوك المتبع يؤثر بشكل أو بآخر على أداء العاملين، و ما يترتب عليه من نفورهم من العمل ، التغيب، على عكس الرئيس الذي يتصف بمرونة الاتصالات من خلال إتباع أساليب تساعده في ذلك ، فهو يلعب دور مهم و فعال في أداء مرؤوسيه و بشكل ايجابي لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما هو معروف فإن المنظمات الجزائرية منذ استقلالها مرت بعدة تطورات ساهمت وبشكل كبير في تغيير مفاهيمها وأيديولوجياتها، وذلك تازمنا مع التطورات والتحولت العالمية، بداية بمرحلة التسيير الذاتي وما ميزها من خصائص، مرورا بمرحلة التسيير الاشتراكي والذي ينظر للعامل كطرف للتسيير وتميزه بصفة (المسير_ المنتج)، وصولا إلى مرحلة عرفت المنظمات

الجزائرية أعادت فيها هيكله نفسها نظرا لتعدد مراكز اتخاذ القرار وتضارب الأهداف.

هذه المراحل التي مرت بها المنظمات الجزائرية، صاحبها تطور وتغير في شتى وظائفها وعملياتها على الصعيد الداخلي والخارجي (قيادة -تنظيم -تخطيط -إشراف -اتصال).

وما يمكن ملاحظته من خلال كل ما سبق، هو أن المنظمات الجزائرية وخلال هذه المراحل، اختلفت مشاكلها وطرق التعامل معها، إلا أننا يمكن القول بأن جل اهتماماتها كانت منصبة على تحسين وزيادة فعاليتها، وذلك انطلاقا من التفعيل الجيد والسليم لمواردها المختلفة خاصة البشرية منها، على اعتبار أنها المحرك الأهم والفعال للتنظيمات على اختلافها. انطلاقا مما سبق يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في طرح التساؤل المنهجي الرئيسي التالي:

هل هناك أثر بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين داخل

المؤسسة؟ ويندرج تحت هذا التساؤل سؤالين فرعيين هما:

هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف داخل المؤسسة؟

هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة دافعية الموظف نحو العمل في المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرض هو حل مؤقت للظاهرة المدروسة يحتمل فيه الصدق أو البطلان، وتعتمد دراستنا الراهنة على فرضية رئيسية مفادها:

- هناك أثر بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

وللبرهنة على هذه الفرضية اعتمدنا على فرضيين جزئيين هما:

- 1- يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف. وحددت مؤشرات هذه الفرضية في: الرقابة، الروح المعنوية، الاتصال النازل، التحكم في العمل، الاتصالات الرسمية الأفقية، المهارة في العمل.
- 2- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة الدافعية للموظف نحو العمل. واعتمدنا في هذه الفرضية على المؤشرات التالية: علاقات الصداقة، الرغبة في العمل، علاقة القرابة، المواظبة في العمل.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لموضوع ما دون غيره من المواضيع لا يكون بصورة اعتباطية عشوائية بقدر ما هو مبني على مجموعة عوامل واعتبارات ودوافع عليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع كان له من المبررات ما هو كاف، سواء كانت مبررات ذاتية مرتبطة بالباحث أو موضوعية لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتتمثل في:

الأسباب الذاتية: وتتجلى في:

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والتعمق فيه.
- 2- الفضول الشخصي في معرفة طريقة سير العملية الاتصالية.
- 3- الفضول الشخصي في معرفة العراقيل التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية والتي تؤدي بدورها إلى تدهور الأداء الوظيفي.

الأسباب الموضوعية: وتتجلى في:

- 1- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفياً ومنهجياً.
- 2- اندراج الموضوع ضمن اختصاصنا وملائمته له.
- 3- توفر المراجع الخاصة بموضوع الاتصال التنظيمي بشكل كافي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فعلى المستوى التسيري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظراً لما تكسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعي فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعالة على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمؤسسة (تناولت مفهوم المؤسسة بنفس مفهوم المنظمة).

أ. الأهمية التطبيقية: تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الاقتصادية، وتتنطبق هذه الدراسة من كون المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفر من خدمات تتعلق بالمواطن، وهذا يتطلب من موظفيها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، وامتلاك الموظف للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر تساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة سمعتها ويساهم في الحفاظ على سيرورتها.

لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول أهمية وقيمة أن يمتلك الموظف المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة الموظف إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب. الأهمية العلمية:

- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء الموظفين بها، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة.

- إبراز أهمية العملية الاتصالية باعتبار الاتصال وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتوقف عليها باقي الوظائف.
خامسا: أهداف الدراسة: كل بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف وتوضيح الدراسة الراهنة الأهداف التالية:

1. معرفة هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
2. معرفة مساهمة الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف.
3. معرفة دور الاتصال غير الرسمي في زيادة دافعية الموظف نحو العمل.
4. تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الموظفين.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

1-: تحديد المفاهيم: إن عملية ضبط المفاهيم وتحديد بدقة خطوة أساسية لا غنى عنها بالنسبة للبحث فهي الأساس الذي تبنى عليه باقي خطوات الدراسة.

(أ) المفاهيم الرئيسية:

➤ **مفهوم الاتصال:**

لغة:

- اتصال الشيء بمعنى التام، اجتمع إلى القوم، انتمى إليهم، ولم ينقطع واتصال بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال: "اتصال به بخبر بمعنى علمه"¹.

¹ - قبيعة وآخرون: " المعجم العربي المقروء بعيون بشرى حى " دار راتب بجامعة لبنان ص 61.

ويقال: " كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يريد بمعنى التصاق، تقارب، واشتراك".¹ ويعرف كذلك بأنه: " وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني و الأفكار و المشاعر بين شخص وآخر أو بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين ".² أما مصطلح الاتصال فقد اشتق من كلمة اللاتينية " Communis " والتي تقابلها في اللغة الإنجليزية "

اصطلاحاً:

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين و الدارسين له، و بحسب منطلقاتهم الفكرية، فالبعض ينظر عليه على أنه " علم " والبعض الآخر يعتبره " نشاط " ويرى آخرون أنه " مجال دراسة "، ويعتقد البعض أنه " فن وصيانة" وكل باحث يعرفه من زاويته التي يركز عليها و سوف نتطرق فيما يلي إلي بعض التعاريف:

يعرف عالم الاجتماع " تشارلز كولي " على أنه: " ذلك الميكانيزمات الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان".³

– تعريف التنظيم:

أ. لغة: كلمة التنظيم " مشتقة من الفعل "نظم"، "ونظم الشيء" أي ألفه ورتبه و جمعه، و" انتظم الأمر" أي استقام و اتسق « 4 ، ويقابل مفردة

1 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط 5، 2001، ص 37
2 - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ البدوي: "أبعاد العملية الاتصالية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ص 100.

3 - فضيل دليو: "الاتصال (مفاهيم، نظرياته، ووسائله)"، دار الفجر للنشر والتوزيع 2003، ص 41.

4 - فضيل دليو: "مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري"، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية

ابن عكنون، الجزائر ص. 19

التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة "organisation" من الفعل "organiser" والذي يعني "تحضير الشيء وفق خطة"

اصطلاحاً:

- يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات و بين أوساط الباحثين و المفكرين ، و حتى في الحياة العامة ، فالمصطلح يشير إلى العدد التي تتوفر على الخصائص البنائية و الديناميكية مثل : المصنع ، الجامعة ، المستشفى ، بمعنى أن كلمة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع إداري ، صناعي ، فلاحي ، بش رط أن يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة ، و أن التنظيم بالمعنى البسيط هو عكس الفوضى ، و يمكن القول بأن المفاهيم و الآراء متعددة حول هذا المصطلح، وأن كل الباحثين و العلماء ينظرون له من زوايا مختلفة .

في معجم العلوم الاجتماعية " يقدم معنيين لكلمة تنظيم وهما المعنى الأول وهو منظمة ويدل على أن مجموعة من الأف ارد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية و الجمعيات الخيرية، أما المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أن يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع»¹.

حسب هذا المعجم مفهوم " التنظيم " له معنيين المعنى الأول يشير إلى أن التنظيم عبارة عن منظمة والمعنى الثاني أن التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي كما أنه يضم الإطار العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

¹ - منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 708.

Français »PARIS , 2004 P 295. DE SEGER :« DICTIONNAIRE LAROUSSE(*)

وحسب "طه طارق" فإن التنظيم هو الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية، مادية، معلوماتية) اللازمة لإنجاز مهام تحقيق أهدافها.

• التعريف الإجرائي للتنظيم:

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

تعريف الاتصال التنظيمي:

إنّ التنظيم يشكل حقلًا جيدًا لدراسة الاتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها من بعضها، فعند القيام ببحوث حول التنظيمات، فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة الشفوية و غير اللفظية، فأول المدرس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي "مدرسة الأنساق المفتوحة" فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي و غير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية و اهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم، و لقد حظي بالكثير من اهتمام الباحثين و لهذا تعددت تعريفاته حسب مجالات استعماله و اتجاهات الباحثين و نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- يقصد بالاتصال التنظيمي "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة¹.

¹ - ميلود طيبش: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، ص 85

• بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة¹ يشير هذا التعريف في معناه إلى أنّ الاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل بلوغ أهدافها.

وكتعريف إجرائي للاتصال التنظيمي: هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي وغير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم الأداء:

لغة: «يشير الفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرّيع و لا بالبطيء أي قام به و أدى الشهادة أي أدلى بها، و أدى إليه أي أوصله إليه»².
ومن هنا يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء وهو قضاء الشيء أو القيام به.

ب. **اصطلاحاً:** لقد تناول العديد من العلماء تعريف الأداء الوظيفي ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

تعرف لنا الدكتورة " ريم عبد المحسن إبراهيم التميمي " الأداء المتميز في العمل ومعاييرَه المطلوبة بقولها: " التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعّالة في العمل مثل: إنتاج أعمال خالية من الأخطاء، الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، القدرة على العمل ضمن فريق، الإلمام بالعمل (المهام) إلماماً تاماً، والتحسين المستمر للعمل والإبداع والتجديد"³.
فمن خلال هذا التعريف نحاول الوقوف على الآثار التي ينتجها الأداء أو ما يعرف بنتائج السلوك أو الأداء، إذ حتى ولو بذل الشخص الكثير من

¹ - حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة)"، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006، ص120 .

² - أحمد ماهر: "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص60.

³ - ريم عبد المحسن إبراهيم التميمي «: التميز في الأداء»، في مجلة التنمية الإدارية، العدد 72، ماي 2008، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة مصر، ص30

المجهودات دون الوصول إلى نتائج غير مرغوبة، فإن ذلك بحسب الدكتور "ريم إبراهيم التميمي" لا يعد من صميم الأداء، الذي ينبني حسبها على تحقيق الأهداف ونتائج مرغوبة، كما يعتبر ربط الأداء بالعمل المرجو منه تحقيق أهداف ترتبط بأشباع الحاجات الفردية أو الجماعية في إطار فردي أو نسقي، شيء مهم للغاية وإلا أصبحت.

المرأة في البيت والطفل في اللعب من قبيل الأداء، وأيضا الإبداع في الأداء يرجع إلى عدة عوامل ترتبط بتكوين الموظف وكذلك المناخ التنظيمي الذي يلعب دور هام في جعل الموظف مبدعا في عمله. ويعرف معجم أكسفورد الإنجليزي "OXFORD" الأداء على أنه: "الإنجازات والتنفيذات والاضطلاع لعمل أي شيء ملتزم به.¹

سابعا: الدراسات السابقة:

تنطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، ذلك أن المعرفة العلمية مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ما هي إلا امتداد للمعارف السابقة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، الجزائرية والعربية والتي تتمثل في:

1- الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة فريدريك تايلور:

يعتبر " فريدريك تايلور " السباق إلى الاهتمام والتنبه إلى وجود ضعف في الإنتاج ووجود مشاكل في العمل من بينها مشكلة التظاهر بالعمل والبحث عن أسباب تعقدها في الصناعة الأمريكية إضافة إلى انخفاض الإنتاجية الأمر الذي دفعه إلى القيام ببحث علمي لمعرفة أسباب انخفاض الإنتاجية لدى العمال والطرق التي تؤدي إلى ارتفاعها بأقل تكلفة ممكنة، في أقصر وقت

¹ - خضير كاظم محمود: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2002، ص611.

وبأدنى حد من الحركات لتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة. في هذا السياق قام "تايلور" بتجاربه في ورشة بها 57 عاملا يقوم كل منهم بنقل 12.5 طن من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرقون من حركاتهم التي يؤذونها حركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد. و لهذا اختار "تايلور" لتنفيذ تجاربه عاملا هولنديا طموحا و اقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه تنفيذ الأوامر التي توجه إليه بحرفيه، فكان أن نقل هذا العامل 47.5 طن من الحديد خلال فترة العمل فأدت النتيجة من هذه الطريقة العلمية في العمل إلى انخفاض عدد العمال في المصنع الذي كان يشتغل فيه بشكل ملحوظ و حققت الشركة ربحا مقداره 57 ألف دولار في السنة و هذا ارجع إلى أنّ "تايلور" كان يزوده بكافة التفاصيل عن كيفية الأداء و القيام بالأعمال أي أنّه قام بتدريبه على الطريقة المناسبة لأداء المهام، و بعد ملاحظة "تايلور" للنتيجة التي تحققت بعد تدريب هذا العامل قام بتدريب باقي العمال على أداء العمل بنفس الطريقة كما طالب بضرورة الإشراف الدائم على العمال و تدريبهم باستمرار، و يشترط أن يكون هؤلاء المشرفين على درجة عالية من التدريب و الخبرة، كما يجب الاعتماد على نظام التحفيز بالأجور، من خلال هذه الدراسة لفريدريك تايلور "بمصنع "ميدفل" توصل إلى النتائج التالية:

- أن نجاح العمل داخل المصنع مرتبط بدفع الإنتاجية والتي ترتبط بدورها بتحسين أداء العمال وللتدريب العلمي دور أساسي لبلوغ هذا الهدف.
- أن الأجر عامل أساسي في خلق دافعية العمال نحو أداء مهامهم وهو السبب الرئيسي الباعث نحو العمل.

- إنَّ وجود مشاكل في العمل وتعهدها ارجع إلى جهل الإدارة بما للعمال من قدرات على بذل جهد أو الجهل بكيفية استغلالها بشكل جيد من جهة و جهل العمال بأساليب رفع الإنتاج من جهة أخرى.

إنَّ التقسيم الدقيق للعمل عامل هام في زيادة الإنتاج وهو شكل من أشكال التدريب على العمل من خلال تكراره والتعود عليه. هناك طريقة واحدة للعمل وهي الطريقة المثلى تضعها الإدارة العلمية للعمال وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بسهولة وسرعة وفقا لهذه الطريقة ويقول في هذا الصدد "تايلور" مع أنه توجد طرائق وتقنيات متعددة تستخدم في كل جزء من كل تخصص، هناك دائما طريقة وتقنية أسرع وأفضل من كل الطرق الأخرى".

من هنا نخلص إلى نتيجة هامة مفادها أن "تايلور" اعتبر عامل التدريب العلمي للعمال دور هام في تحسين أداء العمال وبلوغ المنظمة أهدافها. طاقاتهم العاطفية في التعلم أثناء العمل، وإقامة علاقات حسنة مع رؤسائهم وزملائهم، وفتح قنوات اتصال فيما بينهم تسمح لهم بالتواصل والتفاعل فيما بينهم وهنا ما يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وزيادة رغبته ودافعيته نحو العمل وتحسن مستوى أدائه.

2- الدراسات العربية :

أ. دراسة محمد علي محمد 1978:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي: ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

- الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.
 - المقابلة الحرة: وذلك من أجل التعرف عن آراء أعضاء التنظيم وجهات نظرهم.
 - الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال. ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال وهي:
 1. بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.
 2. بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
 3. مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
 4. بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
 5. بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط، ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا.
- وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر. أما فيما يخص الجانب الثاني فقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها و معرفتها للمنشورات ، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، و حسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة

مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة و التي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ و عدم الاقتناع ، و كرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم و التعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أنّ شكاويهم لم تلق أية عناية.

3- الدراسات الجزائرية :

أ. دراسة العربي بن داود لسنة 2007-2008: قام بهذه الدراسة العربي بن داود الموسومة

"بفعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف P.G.C بقسنطينة، استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية، ومن تم التطرق إلى التارث النظري للدراسة، ومن خلال الجانب النظري للدراسة، ومن خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي يتمثل في: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها.

أولاً: تساؤلات الدراسة: تمثلت في:

هل فعالية الاتصال النازل تجعل العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات؟ هل الاهتمام بالاتصال يساعد يزيد من فعالية الاتصال؟ هل فعالية الاتصال الأفقي تؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي؟ ثانياً: فرضيات الدراسة: تتجلى فرضيات هذه الدراسة في:

✓ كلما كان الاتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات.

✓ كلما كان الاهتمام المساعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية.

- ✓ كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى على تدعيم المناخ التنظيمي.
- ثالثا: منهج الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.
- رابعا: عينة الدراسة: تمثلت طبيعة عينة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية طيفية حيث قدرت ب100 مفردة.
- خامسا: نتائج الدراسة: تمثلت في النقاط الرئيسية التالية:

- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- أنّ الإدارة تتصل بشكل دائم بعمالها في مختلف المستويات التنظيمية.
- العلاقة بين العمال والرؤساء والإدارة علاقة حسنة مقبولة.
- كشف الدراسة على أنّ العمال غير ارضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أنّ سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- أنّ المؤسسات الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

✚ تشترك دراستنا مع هذه الدراسات في المتغير المستقل و الذي ينقل في الاتصال التنظيمي كما أفادت الدراسات في الطريقة الجيدة و الذكية في معالجتها لعينة البحث و التي اعتمدت على العينة العشوائية التطبيقية، إلى جانب المنهج المعتمد في هذه الدراسة باعتباره نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا و هو المنهج الوصفي و هو منهج يتناسب مع البحوث الوصفية أما فيما يخص أوجه الاختلاف فهذه الدراسات حاولت معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمسألة

الاتصال التنظيمي وفعاليته في إنمائها و تطويرها، لكن دارستنا تهدف إلى فعالية الاتصال التنظيمي واثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

ثامنا صعوبات الدراسة: تكمن صعوبات الدراسة في بعض النقاط

وهي كالاتي:

- غلق المكتبة الجامعية مما وجدنا صعوبة في الحصول على المراجع
- خروج المسؤولين بالمؤسسة سونلغاز في عطلة مما وجدنا صعوبة في الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي



تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حشري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة. وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تادية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا.

اولاً: ماهية الإتصال التنظيمي:

1-تعريف الإتصال التنظيمي:

جاء تعريف الإتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "أحمد زاكي بدوي": (على انه الاجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من انسان لآخر).¹ وتعرفه "منال أحمد طلعت": الاتصال على أنه: (عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين اعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الاعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما ان الاتصال اداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري).²

أما عند "عبد الغفار حنفي" على أنه: (العلمية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد او أكثر بهدف تغيير السلوك).³ كما يعرفه "سعيد بن عامر": (ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادلا المعلومات او الافكار، المعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات مختلفة معينة).⁴

يعرفه "عبد الباقي زيدان": (بأنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل

¹ - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 17.

² - منال احمد طلعت، مدخل الى علم الاتصال، ب.س.ن، الإسكندرية، 2000، ص 22 .

³ - عبد الغفار حنفي، أساسيات ادارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة مصر، 1995، ص 169.

⁴ - سعيد بن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير العلمي الاداري، مصر، 2000، ص 30.

فيما بينها للوصول الى الهدف الرئيسي الذي وجدت من اجله، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات).¹

كما عرفه "محمد عودة": (بأنها العملية التي تتم بين اعضاء الجماعة او المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والافكار والمعاني لتحقيق اهداف معينة، ان عملية الاتصال تعتبر ضرورة للفرد والمجتمع وتساهم في تحقيق الحاجات الفردية والجماعية.²

يعرفه "فوائد شريف": (بانه مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة لتوفيرها واتخاذ القرارات السليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت).³

كما يعرفه "حسين حمدي الصوابحي": (هو عملية او الطريقة التي عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لأخر حتى يصبح مشاعا بينهما وتؤدي الى التفاهم بين هذين الشخصيين او اكثر و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف، تسعى الى تحقيقه ومجال العمل فيه ويؤثر فيها).⁴

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من

1 - عبد الباقي زيدان، وسائل واساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والادارية، مكتبة أنجلو، مصر، 1974 ص، 163.

2 - محمد عودة، اساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 33 ص، 1996.

3 - فوائد الشريف، نظام الاتصال وعملية الادارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط3، 1967، ص 57 .

4 - عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل التكنولوجيا في التعليم، دار الفكر، عمان، 1998، ص 25 .

خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازه.¹

➤ ومن خلال كل هذه التعريفات السابقة نضع تعريفا إجرائيا لمفهوم

الإتصال التنظيمي

التعريف الإجرائي:

الإتصال التنظيمي هو نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك والإتصال التنظيمي يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

2- عناصر الإتصال التنظيمي الرئيسية:

يعتبر الاتصال عملية حيوية ضرورية فبدونه لا يستطيع أن يقوم أي تنظيم، بحيث لا يمكن لهذه العملية أن تتم إذا غاب أحد عناصرها فكل عنصر يؤثر في الآخر ويتأثر به وتتجلى هذه العناصر الرئيسية فيما يلي:

أ. المرسل: "EMETTEUR"

يعرف بأنه: "هو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار"²، كما يمكن تعريفه بأنه: "القائم بإنشاء رسالة كأن يعرض من خلالها محتواها ومقصده وأفكاره أو يوصل المعلومات، وقد يكون المرسل عبارة عن رئيس أو مرؤوس على حد سواء".

1 - خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.

2- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص03.

فالمُرسل إذن هو ذلك الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل فمثلاً داخل أي تنظيم فالمدير يقوم بتقديم عدة تعليمات للمرؤوسين (الموظفين)، فالمدير هنا يلعب دور المرسل، ومن الممكن أن يتحول المرسل إلى مستقبل والعكس صحيح، فلو أخذنا على سبيل المثال الأستاذ والطلبة يقوم الأستاذ بالقاء التحية ثم يجيبه الطلبة برد التحية، وبهذا نجد الأستاذ المرسل للتحية تحول إلى مستقبل للرسالة والطلبة أصبحوا مرسلين بردهم للتحية¹.

ب-المستقبل:

" وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة وقد يكون الآخر فرداً أو جماعة أو منظمة بأكملها وتتخلص مهمة متلقي الرسالة في حل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى محتواها وفهم معناها ثم الاستجابة للرسالة"² ويتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصاله له.

ج-الرسالة: "MESSAGE": تتمثل في المعاني و الكلمات التي يرسلها

المصدر إلى المستقبل و ذلك في إطار زمني و مكاني محدد، و قد تأخذ الرسالة صور متعددة و قد تنطوي على موضوع سري أو علني فقد يغلب عليها الطابع

¹- فضيل دليو: مرجع سابق، ص 462.

²- محمد إسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص

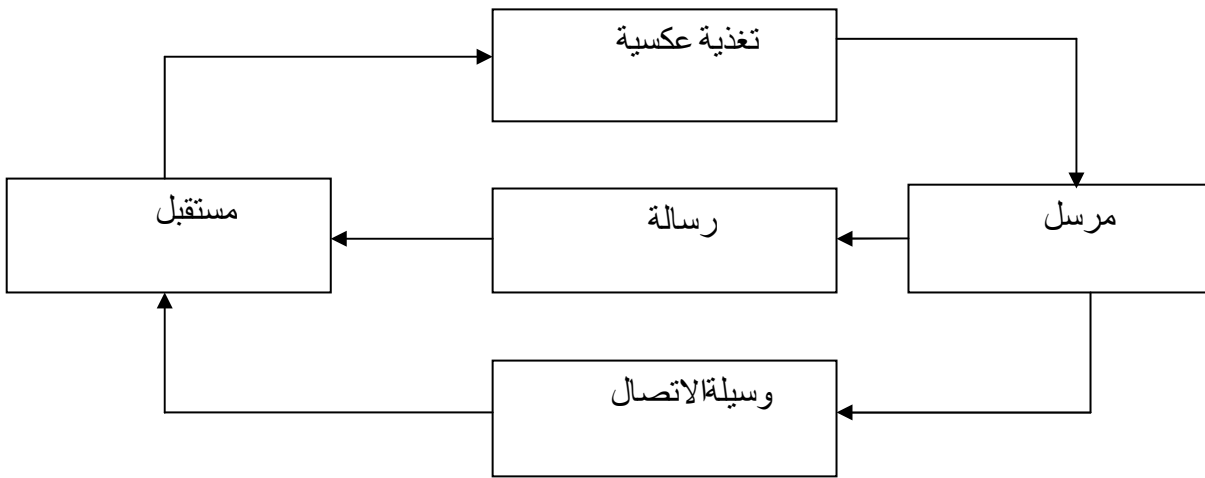
التنظيمي أو الطابع الشخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي الاتصال (المرسل، المستقبل) .

د-الوسيلة:"Canal de communication":هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل¹ أو بعبارة أخرى هي عبارة عن حلقة وصل بين شخصين أو أكثر يتم من خلالها نقل المعرفة والمعلومات التي يتطلبها العمل وتوجد عدة وسائل تستخدم في نقل المعاني منها اللفظية كالاكتامعات والمقابلات والمؤتمرات...الخ، وأيضاً الوسائل الكتابية كالتقارير والمجلات وغيرها.

هـ- بيئة الإتصال:"l'environnement de communication"

"و هي المناخ المادي و المعنوي و النفسي و الاجتماعي الذي تتم فيه عملية الاتصال داخل التنظيم" قد يكون هذا المناخ ملائم و مناسب على نحو يساعد على العمل و على إتمام عملية الاتصال و بلوغ الهدف، و أيضاً قد يتضمن تشويش و مشتتات تعيق و تؤثر سلباً على فعالية الاتصال التنظيمي.

¹- محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 165.



الشكل رقم (01): يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التنظيمي. (المصدر: محمد إسماعيل بلال ص 361)

3- أنواع الإتصال التنظيمي:

تنقسم اشكال الاتصال التنظيمي الى ثلاثة وتكون كالاتي رسمية، غير رسمية، قطرية وهي

أ: الإتصال التنظيمي الرسمي:

هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.¹

ويمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

➤ ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في

النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.¹

➤ الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

➤ ويتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي التي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل بالتطبيق الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من أفراد، ومؤسسات

¹ - هالة منصور، الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 54.

في البيئة المحيطة بها الخارجية، وهناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة وتقسم الى اربعة انواع وهي:

✓ -الاتصال العمودي:

وتتقسم بدوره الى اتصال نازل وصاعد، وعلى الوجه الاتي:

- الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.¹

➤ وللاتصال النازل هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.²

➤ ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي

الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم،

مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية.... الخ.

1 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 147.
2 - محمد يسري، إبراهيم دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

وهكذا وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، اذ انها تتكون اساسا من تسلم الاوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.¹

- الاتصالات الصاعدة:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم. وتتضمن نشاطات الاتصال من المرؤوسين الى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ، الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والاداء الصاعدة الى الرئيس.

وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات، وغيرها. ولا تحقق هذه الاتصالات الاهداف المطلوبة الا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة الى التطوير، واتسمت العلاقة القائمة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم، وغالبا ما يعزز هذا الاتجاه من خلال التماسك الذي تتصف به المنظمة.

✓ الاتصال الافقية أو الجانبي:

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، وهي وتمثل الاتصالات القائمة بين الافراد او الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة، وتودي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق

¹ - خضير كاظم محمود الاتصال الفعال في إدارة الاعمال، دار الصفاء، بيروت، ط1، 2009، ص 39.

الاهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية انجازها للأهداف المراد تحقيقها.

✓ الاتصالات المتقابلة او المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيميا، ولا يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وانما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة.¹

✓ الاتصالات الخارجية:

وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والاطراف الاخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الاداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الافضل للموارد.²

ب-الاتصالات غير رسمية:

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.³

¹ - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 1999، ص 283.

² - خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية ، ط7، 1987، ص 271.

- وهو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة.

فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبتة تماما.¹

توجد بالإضافة الى الاتصالات غير رسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة وتنشأ الاتصالات غير رسمية في اي جهاز اداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الافراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الافراد بعضهم ببعض على هذا الانسان الشخصي الإنتقائي، ولا يخضعون في ذلك الاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند اتباع اي اسلوب رسمي.²

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد او شرطا طالما ان هناك علاقة تربط بين الافراد والاطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير رسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة او المراكز الرئاسية.

ج-الاتصالات القطرية:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.³

1 - عبد الغفور يونس ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1971، ص143.

2 - خيرى خليل الجميلي ، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997، ص 144.

3 - طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت، 2000، ص 126.

*قد لانتساب الاتصالات بشكل قطري، اي بين الافراد في المؤسسات الادارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كان يتصل مدير الانتاج بأحد الاقسام كالإدارة التسويق. ¹

4-وظائف الإتصال التنظيمي:

تظهر اهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة كما تحضي الاتصالات بنفس الاهمية خارج المنظمة وان الوظيفة الاساسية لاستخدام الاتصالات ورفع الروح المعنوية بين الموظفين.

وكل منظمة ترغب ان تكون جميع الاتصالات الادارية بها (نافعة وذات فعالية عالية) وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن من الحصول على محيط عملي مريح. ويقوم نظام اتصالات بعدد من المهام الاساسية:

أ-وظيفة التبليغ:

ومن مهامها التوصيل والحصول على معلومات، وهذه الوظيفة تعين تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل انساني ولا يمكن اعطاء اي فرصة للحكم الشخصي والعاطفة في ان يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

- تنفيذ واجبات.

- شرح خطوات العمل في فترة معينة.

- تبليغ سياسات وقرارات الادارة.

*وهذه المهنة ليست سهلة ولكن لابد من اخذ العوامل التالية:

- تحديد وقت الاتصال.

- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات

¹ - خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 41.

*وعليه فان توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال امر هام لإنجاح الوظيفة، وهناك اسباب تؤدي الى الاستعداد لاستلام الرسالة وقبولها او تنفيذها، وهي:

- تحيز احد الطرفين ضد الاخر.
- اجحاف في حق احد الطرفين.
- عدم الاهتمام او الاخلاص في العمل.
- حدوث حادثة سابقة بين الطرفين تترك اثر سلبي¹.

ب-وظيفة الاقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة اضافة الى تبليغ الحقائق والمعلومات وان كل اداري يحتاج الى تنمية نمطي السلوكي يكون لديه الملكة والقدرة على الاقناع السليم، فالمدبر يحتاج الى موظفيه بأهمية الانتاج الجيد والموظف يحتاج الى ان يفتح رئيسه بإعطائه مسؤولية أكثر ومرتباً أفضل. ونلاحظ مما سبق ان مسؤولية المرسل تمتد الى قيام المستقبل باستلام الرسالة وبها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات.

*وهناك مراحل تخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على الاقناع:

- معرفة المنتجة (الرسالة).
- معرفة العميل (المستقبل).
- معرفة البائع نفسه (المرسل).
- تخطيط للأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).
- ترك انطباع أحسن (رد فعل).

* ومما سبق نصل الى اهمية وظيفة الاقناع والتركيز على معرفة كواقع مستخدميها واهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والاقناع

¹ - فرح شعبان، الاتصالات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 144.

ومن ثم اتخاذ القرار السليم، ويحتاج الاقناع الى جو مناسب مما يجعل الاقناع اوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن.¹

ج-وظيفة التفهم والتعليم:

✓ وظيفة التفهم:

تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص الى اخر، ويتوقع نشوب فهم المستقبل الذي يتم من خلال الاتصالات بالإضافة الى دقة نقل في عملية الارسال.

ومن التعاريف المألوفة لعملية الاتصالات انها تهتم بنقل الافكار من شخص الاخر ويستطيع ادراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها، ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض الذي يتطلب ان يبذل المرسل جهة في تحقيق هذا الافتراض وهو ان المستقبل يستفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي راها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب ان يضع للمستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما اريد نقلها اليه.

✓ وظيفة التعليم:

تظهر في المجال الاداري عند توجيه السلوكية الخاصة لجميع المواقف دلالة المنظمة وكل ذلك يحتاج الى تتابع من الرئيس ليعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين.

¹ - فرح شعبان، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

د- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين او اكثر على انه يتم اختيار احدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة البدائل المتوفرة ومن تم اختيار البديل المناسب.

الا ان اتخاذ القرار السليم ليس من الامر السهل، فسلامة القرار الاداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والافكار ومتخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج الى معلومات وبيانات تنفيذه جيدا.¹

ثانيا: الإتصال التنظيمي (الأهمية والأهداف-الخصائص والمعوقات):

1- أهمية الإتصال التنظيمي:

يشكل الاتصال عاملا ضروريا لتواصل والاستمرارية الاجيال كونه يعمل على نقل عادات وتقاليد للمجتمع من جيل لأخر، هذا بالإضافة الى كونه الانسان مدني او اجتماعي بطبعه، اي انه لا يستطيع العيش منعزلا عن الغير، وتبرز الاهمية القصوى للاتصال من خلال حاجة المؤسسات بين جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، الذي يمثل هدفها الاول والآخر، وتبرز اهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية: أ-تعتبر الاتصالات القاعدة الاساسية للعلاقات والصلات الانسانية والادارية.

ب-يمثل الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق اهدافه، وذلك لزيادة نطاق الاشراف كنتيجة لزيادة حجم المنظمات ولتوسيع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.

ج-التأثير على التنفيذ والتوجيه الوجهة المطلوبة.

¹ - فرح شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-147.

د-تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين، وفيما بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها.

ه-تعمل الاتصالات داخل الانشطة الادارية مثال ذلك بتشجيع وحث العاملين على تدريبهم، وتهيئتهم للعمل، تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية باستخدام وسائل الاتصال الفعالة يبني ويرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي تتأثر الانتاجية ودرجة التحقيق المنظمة لأهدافها.

و-الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين معنوياتهم.¹

2-أهداف الإتصال التنظيمي:

وفي هذا الصدد يورد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها:

أ-تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب-المشاركة في المعلومات:

يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

➤ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

¹ - منى محمد ابراهيم، تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والادارية ونظم المعلومات، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، ب.س.ن، ص 62.

➤ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

➤ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ج- إتخاذ القرارات:

حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.¹

د- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

✓ ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل ويمكن أن نضيف بعض أهداف الإتصال التنظيمي

فيما يلي :

هـ- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

د- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.²

¹ - صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، عدد22، 2004، ص 120.

² - صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص121.

3- خصائص الإتصال الجيد:

يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها.

وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

✓ يتعين علينا التأكد من ان كل حادثة او مذكرة، اتصال هاتفي او رسالة الانترنت او محاضرة او عرض مقترح او تقرير، انما يحمل أعظم تأثير ممكن له ومن هذه الملاحظة يمكننا تحديد متى يكتب ومتى نتحدث، وعليه من الضروري تحديد الخصائص الاساسية

للاتصال الناجح والفعال:

أ- الدقة:

توجب هذه الخاصية الابتعاد عن اعطاء بيانات ناقصة قاصرة او غير كافية، او تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو اهمال العوامل الاساسية، بل الابتعاد ايضا عن المبالغة في عرض الامور الايجابية والسلبية.

¹ - محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص ص 27-28.

ب-الوضوح:

ان وضوح البنى والسياسات في المنظمة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الاوضاع الروتينية وغير الروتينية، اما سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى والتشويش، فأنها جمعيا تصدر الوقت والملل والجهد بلا طائل، ولا تخلق وراءها سوى الاحباط وهذا يتطلب في الكتابة والتحدث امرين:

➤ وضوح التفكير:

اي اتباع اسلوب المنطق في عرض الاسباب الداعمة، وضع ° الخطط والتعهد بإنجازها والنتائج والعراقيل المحتملة.

➤ وضوح التعبير:

ان صحة اللغة القائمة على تطبيق القواعد النحوية الصحيحة واستخدامها هي القاعدة الاساسية للاتصال الفعال، فالأخطاء المنهجية والاملاء او في بنية الجمل لغويا قد تطرح اسئلة جوهرية تخص مدى قابليتك الفعلية على ادارة المعلومات وكفاءتك في ذلك.¹

ج-الايجاز:

البلاغة في الايجاز، لذا فان الاتصالات الادارية الجيدة تكون مختصرة من اجل ان تتجز الكثير الكلمات قليلة، فالإيجاز ميزة اساسية في عملية الاتصال المساعد او الهابط لان وقت الافراد المؤسسة ثمينا.

د-النشاط:

اي قوة سارية المفعول وقابلية التذكر المدراء عادة يستطيعون الافكار والمعلومات والانتباه في فترات قصيرة.

¹ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، ط4، 2005، ص ص 140-141.

هـ- استشارة الآخرين في التخطيط للاتصال:

يلزم غالبا محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط للاتصال، او في الكشف عن الحقائق التي يركز عليها فشل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالاتك أكثر فاعلية.

و- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال:

نبرات صوتك والتعبيرات التي ترسم على وجهك ولوضع عقلك للاستجابة للآخرين، لكل هذه العوامل اثار هامة على من تحاول الاتصال بهم.

ر- الاستفادة من الفرص المتاحة شيء له قيمة:

فإن مراعاة وجهه نظر وحاجات الشخص الاخر، كثيرا ما تشجيع على الاستجابة لهذا الشخص لأفكارك ونقبل تعليماتك.

ح- متابعة الاتصال:

قد تضع الجهود والاتصالات دون ان يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما تتابع عملية الاتصال فان يتييسر لك معرفة مدى هذه النجاح.

م- النظرة المستقبلية في الاتصال:

فكما يعد الاتصال لمقابلة اجتياحات الظروف الحالية اولا، يجب ايضا ان يخطط للاتصال وفقا للظروف السابقة لبقاء الترابط امام من تتصل بهم والتلاؤم بين الافعال والاتصالات.¹

4- معوقات الإتصال التنظيمي:

وهناك مجموعة من العناصر التي تعمل كمعوقات للاتصال وتؤدي هذه المعوقات الى التشوش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشوش في اي خطوة من الخطوات الاتصال، اي انه كل عنصر من عناصر الاتصال يمكن ان يتعرض لمجموعة من العوائق التي تنقص من فعالية الاتصال، ولهذا فإننا

¹ - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط2، 2001، ص 118 .

نقوم بتقسيم هذه معيقات الى معيقات في المرسل ومعيقات في الرسالة، ومعيقات في وسيلة الاتصال، ومعيقات في المستقبل ومعيقات في بيئة الاتصال:

أ- معيقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة اخطاء عند ارغامه بالاتصال بالآخرين، وهذه الاخطاء تنحصر في عدم التبصر بالمعلومات الفردية او النفسية التي تعمل بداخلها، والتي يمكنها ان تؤثر في شكل وحجم الافكار والمعلومات التي يود ان ينقلها المرسل الى المرسل اليه، ومن هذه العوامل: الدوافع، الخبرة، التعلم، الفهم، الادراك، الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

*وفيما يلي نعرض بعض الاخطاء التي يقع فيها المرسل.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد ان دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد ان سلوكه في كامل التعقل الموضوعية.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد انه يتصرف فقط لمصلحة العمل وليس لمصلحته.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد انه يفهم ويدرك المعلومات التي لديها كما يفهمها الاخرين.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد ان الحالة الانفعالية لا تؤثر في شغل.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد ان قيمة ومعتقداته لا تؤثر في شغل المعلومات.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد انه يقوم بعمليات الحكم والتقدير والاضافة والتغير لمعلوماته.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد ان المرسل اليه ينظر الى المعلومات يتبين الشكل الذي ينظر هو اليه.

✓ يخطئ المرسل عندما يتحيز لطبيعة الامور والامور والاحداث فهي اما منه او سيئة، بيضاء او سوداء.¹

ب- معيقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات اثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من او تسئ الى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والافكار، إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة الترميز للمعلومات وتحويلها الى كلمات وارقام واشكال وحركات وحمل غيرها. وهذه بعض الاخطاء التي يقع فيها المراسل اثناء صياغة وترميز رسالته:

✓ يخطئ المرسل عندما لا يدرك اولا يعلم معنى المعلومات التي لديه.

✓ يخطئ المرسل عندما يوظف لكلمات السهلة والمعبرة.

✓ يخطئ المرسل عندما لآياتي بتغيرات وجه التي تيسيرا وتعزز المعاني التي لديه.

✓ يخطئ المرسل عندما لآياتي بحركات جسمية تيسر او تعزز المعاني التي لديه.

✓ يخطئ المرسل عندما يتكلم بلغة ومصطلحات لا يفهمها المرسل اليه.

ج- معيقات في وسيلة الاتصال:

ان عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة وطبيعة الشخص المرسل اليه، في كثير من الاحيان يفشل الاتصال، وعليه يجب ان يقوم المراسل

¹ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، دار الجماعة للنشر، الاسكندرية، ب.س.ن، ص 37 .

بانتهاء وسيلة الاتصال الشفوية او المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

✓ وأيضا هذه بعض الاخطاء التي يقع فيها المرسل اثناء اختياره للقناة المناسبة:

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع موضوع محل الاتصال.

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.

- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع الافراد القائمين بالاتصال.

- يخطئ المرسل عندما لا يتعرف على الاجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال

- يخطئ المرسل عندما يوازي، بين استخدام الوسائل الشفوية للاتصال.¹
د- معوقات في المستقبل:

يقع لمستقبل او المرسل اليه في اخطاء عند استقباله المعلومات التي يرسلها المرسل حيث تنشأ به الاخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الاخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الاشارة اليها.

و- معوقات في بيئة الاتصال:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 38.

يقع أفراد الاتصال في اخطاء عديدة عندما يتغافلون عن تأثير البيئة المحيطة بهم بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال اما غير كامل او مشوش.

✓ وسنتعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال والاطفاء الخاصة بها:

- اخذ أطراف الاتصال او كلاهما على غير علم او يفهم اهداف المنظمة او الاهداف المشتركة بينهما.

- أحد أطراف الاتصال تتعارض اهدافه مع اهداف الطرف الاخر في الاتصال.

- أحد الاطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو طبيعة الطرف الاخر على غير جب فيكون الاتصال معنيا.

- أحد أطراف الاتصال او كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه او تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

- أحد أطراف الاتصال او كلاهما لا يفهم القواعد التي ستعوز عليه من جراء الاتصال.

- عند اتسام البيئة بالابتكار والمبادر والتعزيز من قبل الرؤساء والمنظمة ويحبط عمليات الاتصال.

- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة من قبل الرؤساء والمنظمة يحبط عمليات الاتصال عدم توافر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.¹

خلاصة الفصل:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص ص 39-40.

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

والهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

الفصل الثالث:

الاداء الوظيفي



تمهيد:

يشير الاداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة. حيث أن معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوع وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد الى التطوير وتعتبر عملية تطوير الاداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الاساسية. والتي منها: تحديد المعايير المساهمة في الاداء الفعال وغير الفعال، وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الاداء، اضافة الى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الاداء الفعلي للفرد وانما على تصورات وأحكام القائم ب العملية كالمشرف المباشر او الرئيس وهذا الفصل محاولة لمعرفة جوانب واسس وطرق عملية تقييم الاداء والصعوبات التي تواجهها الإدارة في تنفيذ هذه العملية.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

أولاً: الأداء الوظيفي

يسعى الباحث في هذا المطلب إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه. بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

قصد تقديم مفهوم للأداء الوظيفي سيقوم الباحث بإدراج تعريف الأداء الوظيفي، وكذلك سيقومان بشرح أهمية الأداء الوظيفي.

أ- تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها ب وحدات قياس معينة". ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".¹

¹علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص762.

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق >، أو يشبع الفرد > متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".²

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته.³

ب. أهمية الأداء الوظيفي:⁴

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء

¹راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 332.

²كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 651.

³هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص 591.

⁴طلال عبد الملك الشريف، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 28.

حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادات بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياة في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء.

2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جداً لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

أ- عناصر الأداء الوظيفي: يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي

يمكن توضيح أهمها في الآتي:¹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية،

والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والدلالات المرتبطة.

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما

يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع

في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في

الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على

تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا

الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 43.

ب. محددات الأداء الوظيفي: ¹

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لأبد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك.}$$

-الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام."

- القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على

¹زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 79-101.

الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها¹.

- الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي يتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

-الإدراك: يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد

¹زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-79.

تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

3- أنماط الأداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي: ¹

أ- أداء المهمة والأداء السياقي:

➤ **أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء؛ الإتيان؛ الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي

¹زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-79.

أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤًا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

➤ **الأداء السياقي:** يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط

الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون

-في سياق العمل وبشكل غير مباشر¹.

-في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق- التطوع-الانتماء للمنظمة؛ تأييد الأهداف التنظيمية)؛ بينما تضم

¹زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-79.

المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد

(التعاون-مساعدة الآخرين).

ب-الأداء السلبي والأداء المتكيف:

➤ **الأداء السلبي:** يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال

وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية؛ ويعد سلوك الرغبة في

الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي؛ حيث

يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية

الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته؛ عندها يبدأ الفرد في التغيب

عن العمل بدون عذر؛ وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

➤ **الأداء المتكيف:** أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغيير

السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛

الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة

الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على

المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف

إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير

سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من

حال إلى آخر¹."

ثانياً: تقييم أداء العاملين

1-تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

أ: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم² "

ب: يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور³

ج: تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى⁴

¹زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-79.

²- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191

³- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

⁴- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص

د: تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة¹.

ه: كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه².

و: يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة؛ حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

2- مخرجات تقييم الأداء

أما مخرجات تقييم الأداء، فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:

"إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة،

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

² - إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17.htm> 2004 ; vu le

وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة و الضعف"

ثالثاً: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

1-فوائد تقييم الأداء¹:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

أ-رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

ب-إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص

معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

ج- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقّه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت¹.

د- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم².

هـ- استمرار الرقابة والإشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

¹- مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 240

²- مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 241

و- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً¹.

2- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

أ- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها

➤ رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 241

راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

➤ **إشعار العاملين بمسئولياتهم:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

➤ **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

➤ **الرقابة على الرؤساء:** إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا

تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم¹.

➤ **استمرار الرقابة والإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

➤ **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:** حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً².

➤ **توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:** عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 242.

² - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 242.

وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة¹.

➤ **يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة:** التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء².

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 374

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 374

ب-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه¹

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

➤ **الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد

الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

➤ **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على

مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

➤ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية

خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 294

الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

➤ **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:** إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة.

➤ **الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراجعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي¹

رابعاً: طرق وعوامل تقييم الأداء

خصصنا في هذا المبحث الذي تناول طرق وعوامل تقييم الاداء، حيث خصصنا في المطلب الاول عوامل تقييم الاداء، وفي المطلب الثاني تناولنا خطوات تقييم الاداء لدى المورد البشري.

¹ - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 ص

1- عوامل تقييم الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعها

أ- عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداة والحساسية والسلوك¹

ب: عوامل النتائج²

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم. من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98

² - ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 179

النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي. قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً.

الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة.

ج: عوامل السلوك¹

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلاً من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها

¹ - ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 171.

التخطيط: ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: الإهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الإهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والإهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.

خامسا: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك¹.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص

1- تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز

للتقييم

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة "

لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم"

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي"¹

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى رؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك

¹ - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003،

تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

أ- قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

ب- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.¹

ج- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين

¹ - توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة،

المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

د- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.¹

¹ - توماس أي هاينز، مرجع سابق، ص 38

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم الأداء وتقييم العاملين (الأفراد)، بدءا بشرح المصطلحات المكونة له وهي الأفراد، الأداء و التقييم، كما حاولنا اقتراح تعريف خاص بنا لهذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف المعروفة، فكان التعريف المقترح هو " تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة كما أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف."

بعد تحديدنا لمفهوم الأداء الأفراد العاملين وتقييمه حاولنا استعراض أهم فوائد هذا النظام والتي منها رفع الروح المعنوية، تقييم سياسات الاختيار والتدريب بالإضافة إلى استخدامه في مجالات أخرى مثل ترقية والتعيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح عوامل التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعيته بالإضافة للعوامل شخصية. انتقلنا بعد ذلك إلى عرض خطوات التقييم والتي لخصناها في تحديد معايير الأداء، نقل التوقعات، قياس الأداء مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري وأخيرا الإجراءات التصحيحية.

الفصل الرابع:
البناء المنهجي
للدراسة



تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة إجراء لا بد من المرور به، فلا يمكن إجراء الدراسة دون إسقاطها في الواقع، وهو امتداد للفصول النظرية من خلاله نثبت أو ننفي صحة الفرضيات المقترحة سابقا، فمن خلال هذه الدراسة المتمثلة في معرفة "علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي"، كان من الضروري التطرق إلى مجموعة من الأسس المنهجية والتي تتجلى في: تحديد مجالات الدراسة، المنهج، العينة ثم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات.

أولاً: مجالات الدراسة:

وهي ثلاثة مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، على هذا الأسس فمجالات دراستنا كالتالي:

1-المجال المكاني للدراسة: والمقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد تمت في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز الأغواط، وهي إحدى مؤسسات القطاع الخاص التي تحتل مكانة هامة من خلال ما تقدمه من خدمات.

➤ الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -475- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية.

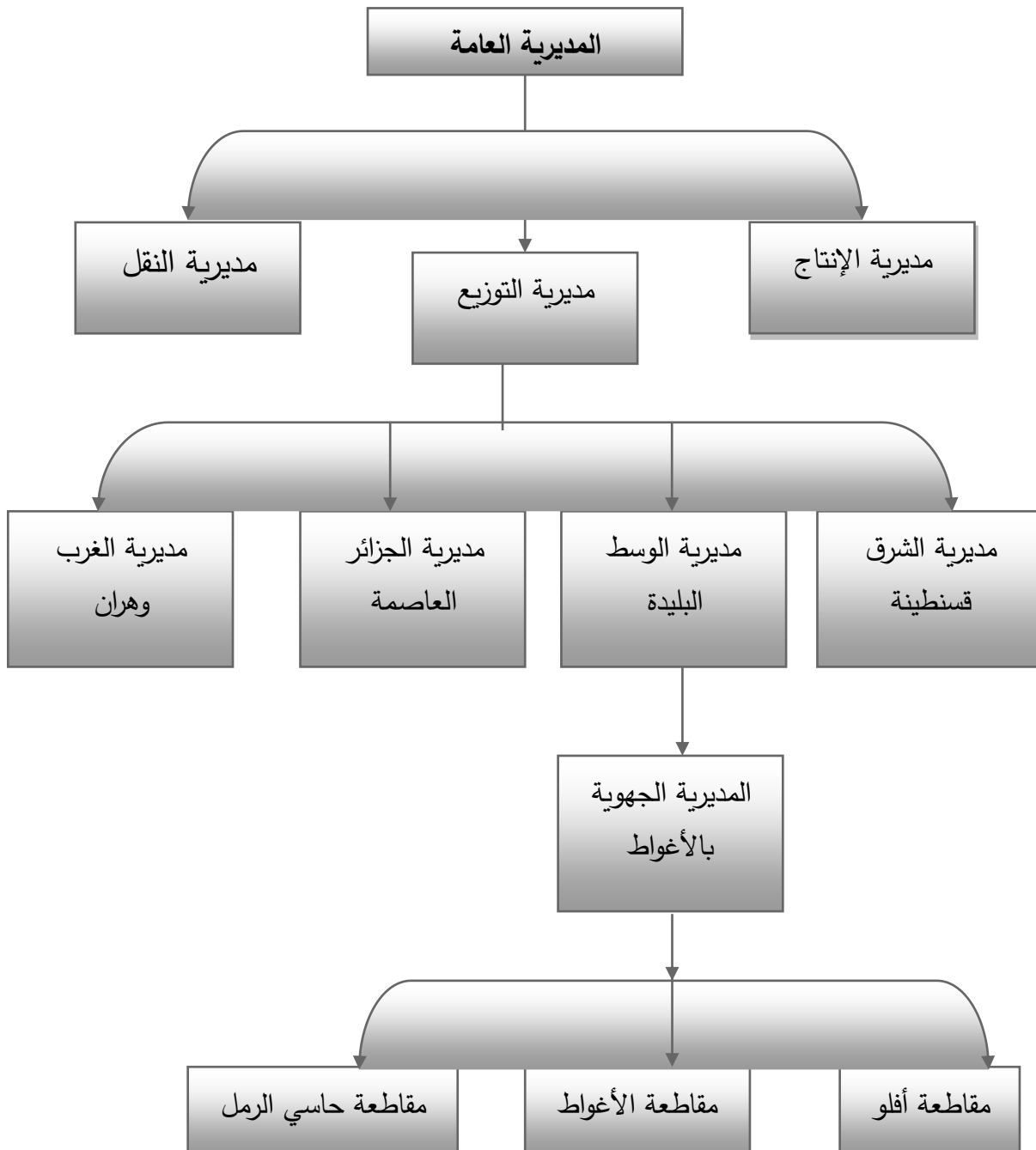
مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية

- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، رقية..... الخ.
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي العام



2-المجال البشري للدراسة:

و يقصد به عدد أفراد المؤسسة و بالنسبة لعدد الموظفين داخل المؤسسة فهو في حالة مستقرة نسبيا فيكون التغير في العدد بالزيادة في حالة إدخال موظفين جدد مؤقتين و قد يكون نقصان في حالة الإحالة على التقاعد و غيرها من الحالات، أما بالنسبة لعدد الموظفين الإجمالي فهو إلى غاية تاريخ 2021/12/31 563 موظف (الاغواط، افلو، حاسي رمل) ، أما بالنسبة للعمل فهو وفق نظام عادي أي 80 ساعات يوميا، من الثامنة صباحا إلى منتصف النهار و من الواحدة زوالا إلى الى الرابعة مساء، و هناك من الموظفين الذين يقومون بالمناوبة الليلية و في أيام العطل الأسبوعية الدينية...الخ.

3-المجال الزمني للدراسة:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وقد أجريناها على مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: في يوم 18 جوان 2022، أول زيارة استطلاعية من خلالها تعرفت على مدير هذه المؤسسة وأخذنا منه الموافقة على اجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة، تعرفت بعدها على رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية وتحدثت معه

كذلك عن موضوع الدراسة الراهنة (فعالية الاتصال التنظيمي و اثره على الأداء الوظيفي).

المرحلة الثانية: في يوم 20 اوت 2022 أجريت مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية حول طريقة سير العمل داخل هذه المؤسسة، عدد المكاتب ووظيفة كل مكتب، عدد المصالح ووظيفة كل مصلحة وعدد الموظفين بكل مصلحة، عدد الموظفين الإجمالي وكيفية توزيعهم كما منحني بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي، صورة تبين الشكل الخارجي للمؤسسة وبطاقة تقنية عن المؤسسة.

المرحلة الثالثة: في يوم 2 جويلية 2022 قمت بتوزيع الاستمارة التجريبية على 10 موظفين وبعد مدة 15 يوم قمت بتوزيع الاستمارة النهائية وجمعت كل البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

ثانيا الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم خطوات أي بحث و لا تكون الدراسة علمية إلا بالاعتماد على منهج الدراسة، علما أن هذا الأخير يتحدد وفق طبيعة الدراسة و لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر

و إنما الأساس هو الوسيلة التي يمكننا من الحصول على هذا الكم و استثماره في أقصر وقت ممكن و بأبسط الجهود، و الوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته و لهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، و كذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.¹

والمنهج العلمي هو: " الطريقة الجماعية لاكتساب المعارف القائمة على

الاستدلال وعلى اجراءات معترف بها للتحقق في الوقع".²

وعليه اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي

يمكننا من بلوغ أهداف بحثنا الذي يعرف بأنه: " الطريقة المنتظمة لدراسة

حقائق الراهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو افراد أو أحداث أو أوضاع معينة

بههدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها

والعلاقة التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف جوانبها.³

¹- رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص 671.

²- مورييس أنجرس: " منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية «، ترجمة يزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبة، 2004، الجزائر، ص 301.

³- بشير بن صالح بوجنانة: " المنطق و مناهج البحث العلمي"، -اجراءات عملية، تقنيات، مناهج، ص215

2- أدوات جمع البيانات:

لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو اتخاذ موقف بشأنها قبل أن تكون لدينا المعلومات والحقائق الكافية عن الموضوع وذلك بالاعتماد على مصادر موثوقة لتكون البيانات صادقة ونتمكن من التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، لذا يتعين على الباحث التقيد بالأساليب والقواعد المنهجية أثناء جمعه للبيانات، وأن نجاح أي بحث مرهون باختياره للأدوات الملائمة لطبيعة بحثه وما يريد الحصول عليه من معلومات و هذا يرتبط بمعنى تعريف الباحث على خصائص هذه الأدوات و وعيه بمستوى الثقة التي توفرها بالإضافة إلى ضرورة اكتسابه مهارة استخدام هذه الوسائل بشكل فعال و تعرف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بأنها: " مجموعة الوسائل و الطرق و الأساليب و الاجراءات المختلفة التي يعتمدها الباحث في الحصول على المعلومات الضرورية لإنجاز بحثه حول الموضوع الذي اختاره و المشكلة التي تدور في ذهنه" ، و قد اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى الوثائق و السجلات.

أ. الملاحظة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على تقنيات الملاحظة، نظرا لما لها من أهمية كبيرة في الدراسات الاجتماعية فهي نقطة البدء في أي دراسة علمية كونها " إحدى طرق معرفة وفهم الأشياء والوقائع وهي تقوم في الغالب على الحواس التي أهمها حاسة البصر".¹ فهي وسيلة هامة لجمع البيانات ميدانيا.

أما أهم الملاحظات التي سجلناها من خلال زيارتنا للمؤسسة سونلغاز ما يلي:

أنها تتكون من مصالح مختلفة وكل مصلحة لها دورها واختصاصها وقد تعرفنا عليها من خلال تنقلنا بين مختلف الأماكن.

تعرفنا على طبيعة العمل داخل المؤسسة والشروط التي يعمل فيها الموظفين.

لاحظنا بعض علامات وملامح التذمر والتعب على كثير من الموظفين.

لاحظنا أن أغلب الموظفين ذكور ينتمون إلى فئة الشباب.

لاحظنا أن أغلب الموظفين يعملون جماعيا.

لاحظنا أيضا أن هناك تعاطف بين زملاء العمل وأن هناك اتصالات فيما

بينهم.

¹ - بشير بن صالح بوجنانة: المرجع نفسه، ص 612.

لاحظنا كذلك أن أغلب المصالح تحتوي على مذكرات مصلحة.

ب. المقابلة:

وهي " ذلك الحوار الذي يجري بين الباحث والمبحوث أو بينه وبين مجموع من المبحوثين للحصول على معلومات معينة تفيد في إنجاز بحثه ".¹ من خلال مجموعة الأسئلة التي يطرحها على المبحوث والتي تعبر عن انشغالاته التي يريد منه الإجابة عنها، وقد أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وجاءت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

1. ما نمط الاتصال السائد في المؤسسة؟
2. هل هناك علاقة بين المشرف المباشر وموظفيه؟
3. ما الوسيلة المتبعة لإيصال المعلومات للموظفين من طرف الإدارة؟
4. هل لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف؟
5. هل هناك تعاطف بين الموظفين في مكان العمل؟
6. ما طبيعة العمل داخل المؤسسة؟

¹ François de singly et autres : « **nouveau manuel de sociologie** », armond

110colin,paris,2011,p

الإجابة:

✓ نمط الاتصال السائد في المؤسسة في كل الاتجاهات (صاعد، نازل، أفقي).

✓ نعم هناك علاقة بين المشرف المباشر وموظفيه وهي علاقة حسنة في أغلب الأحيان.

✓ الوسيلة المتبعة لإيصال المعلومات للموظفين هي المذكرات المصلحية، المسؤول المباشر.

✓ نعم لنمط الإشراف على مزاج الموظف.

✓ نعم هناك تعاطف بين الموظفين في مكان العمل.

✓ طبيعة العمل داخل المؤسسة جماعي.

ج. الاستمارة:

هي مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيباً منطقياً ومرتبطة ببعضها البعض تقدم إلى مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من خلال العينة للإجابة على الأسئلة المدونة في هذه الاستمارة لكي تعالج الجوانب المطروحة من قبل الباحث.

وبالنسبة لاستمارة هذا البحث فقد اشتملت على محاور رئيسية، تضمنت أسئلة فرعية، من فروض البحث ومؤشراته، وقد حاولنا قدر الإمكان تبسيط هذه الأسئلة حتى تكون في متناول كل أفراد العينة إضافة إلى تجربينا للاستمارة على بعض أفراد عينة الدراسة وقمنا كذلك بتحكيماها، وقسمنا أسئلة الاستمارة على ثلاث محاور كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

المحور الأول: بيانات شخصية واحتوى على 7 أسئلة.

المحور الثاني: الاتصال الرسمي وكفاءة الموظف واحتوى على 11 اسئلة.

المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي والدافعية نحو العمل احتوى على 10 اسئلة.

ثبات الاستمارة: قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق و استعملنا طريقة الاختبار و إعادة الاختبار و ذلك بحساب معامل الارتباط الذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة و الدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، و من أجل ذلك قمنا باختيار عينة من 10 موظفين فقد سحبوا عشوائيا و حذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع الاستمارة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة

الأصلية، و بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل الارتباط بقدر 0.72 و هو معامل الارتباط ذو علاقة موجبة و متوسطة و عليه فإن الاستمارة قابلة للتطبيق.

. الوثائق والسجلات: تعتبر من الأدوات الهامة والتي من خلالها يحصل الباحث على معلومات ويقنصر دوره هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه وليس جمعها مثل الأدوات السابقة وقد حصلنا على وثائق وسجلات عن المؤسسة ساعدتنا في:

- معرفة الجانب التاريخي للمؤسسة.
- التعرف على المجال البشري والجغرافي للمؤسسة.
- الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المصالح.

- الإطلاع على قوانين المؤسسة ونظامها الداخلي وكيفية تسييرها.
- معرفة أهمية المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها لمرضاهم.

3- العينة وكيفية اختيارها:

تعد عينة الدراسة نموذجاً يشكل جزءاً من المجتمع الكلي الأصلي للبحث يمثل هذا المجتمع أحسن تمثيل من خلال حملها لصفاته وميزاته المشتركة ما يسمح للباحث بتفادي دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي:

يتم اختيار العينة وفق أسس وطرق عملية متفق عليها تساعد على توفير الجهد والوقت والتكاليف.

كانت العينة التي تم اختيارها عينة عشوائية طبقية منتظمة بنسبة 25 %، حيث كل مصلحة وزع عليها 17 استمارة وبلغ عدد المبحوثين 68 موظف، لكن عند جمع الاستمارات تم جمع 66 استمارة.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
68.18%	45	ذكور
31.82%	21	اناث
100%	66	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (01) والمتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الجنس أن نسبة 68.18 % ذكور والتي تزيد عن نسبة الاناث والتي تقدر ب 31.82 % وهذا التباين يرجع إلى الواقع حيث أن الفئة التي تفاعلت مع أسئلة الاستمارة ربما كانت فئة الذكور، عكس الاناث اللذين كانوا ربما أقل جدية في ملأ الاستمارات، ربما كذلك طبيعة العمل في القطاع والذي يتلاءم مع فيزيولوجية الرجل أكثر من المرأة، وهذا ما شاهدته في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
%30.31	20	30-25 سنة
%24.24	16	40-30 سنة
%45.45	30	50-40 سنة
%100	66	المجموع

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (02) الخاص بالسن

إلى أن الفئة الخالية في العينة هي من 45.45% من 40 سنة إلى 50 سنة

تليها الفئة من 25 إلى 30 سنة بنسبة 30.31%، ثم تليها الفئة التي

ينحصر عمرها من 30 إلى 40 سنة تقدر بنسبة 24.24%.

الجدول رقم (03) : بين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9.09%	06	مستوى ابتدائي
15.15%	10	مستوى متوسط
22.73%	15	مستوى ثانوي
53.03%	35	مستوى جامعي
100%	66	المجموع

تبين الشواهد الرقمية للجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي لفئة المبحوثين أن نسبة 53.03 % ذات مستوى جامعي وهي الفئة الغالبة تليها نسبة 22.73 % ذات المستوى ثانوي ، أما نسبة 15.15 % فلها مستوى متوسط، ثم تأتي في الاخير مستوى الابتدائي بنسبة 9.09%، و يبرر النسبة المرتفعة ذات المستوى الجامعي إلى طبيعة العمل في المؤسسة كمؤسسة تقدم خدمات بالدرجة الأولى ، و التي تتطلب مؤهلات علمية و قدرات ذهنية عالية ، وعليه فالمؤسسة الخدماتية تتطلب مستوى تعليمي عالي

لأنها تعتمد على جهد فكري بالإضافة إلى الجهد العضلي ، بالإضافة أيضا إلى أن شروط التوظيف تم تحيينها بما يتناسب الوظائف الإدارية حيث أن بعض الوظائف لم يعد لها أثر أو وجود أو هي في طريق الزوال و الإندثار.

الجدول رقم (04): بين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
72.73%	48	متزوج
24.24%	16	أعزب
3.03%	2	مطلق(ة)
00%	00	أرمل(ة)
100%	66	المجموع

من خلال الشواهد الموجودة في الجدول رقم (04) والمتعلق بالحالة العائلية لأفراد العينة نجد أن أغلب الموظفين الذين شملتهم العينة متزوجين بنسبة تقدر 72.73% تليها فئة العزاب التي قدرت بنسبة 24.24%، أما فيما يخص نسبة المطلقين فهي نسبة ضئيلة جدا قدرت نسبتها ب 03.3%، في حين انعدام نسبة الأرمال لأفراد العينة المبحوثة. وعليه يمكن القول أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المدروسة، والواقع يشهد على أن هذه الفئة الأكثر التزاما وارتباطا بالوظائف، المنوطة بهم نظرا لواجباتهم ومسؤولياتهم العائلية.

(05): يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	08	%12.12
عامل متخصص	09	%14
عامل مؤهل	15	%23
اطار	34	%52
المجموع	66	%100

توضح التحليلات الإحصائية والشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم(05) والمتعلق بالوضعية المهنية أن نسبة 52 % هي التي تمثل الاطارات داخل المؤسسة تليها فئة العمال المؤهلين التي قدرت بنسبة %23 وبعدها فئة العمل المتخصصين والتي بلغت نسبتهم %14، في المقابل نجد نسبة %12.12 تمثل نسبة العمال المهنيين وهم يمثلون النسبة الأدنى باعتبارهم قلة في المؤسسة، وهذا ارجع إلى حاجة المؤسسة إلى ذوي المستوى العلمي العالي باعتبارهم مؤسسة خدماتية إنسانية.

(06) : يوضح توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	معيار التوظيف
24%	16	على أساس المسابقة
71%	47	على أساس الشهادة
05%	03	على أساس الكفاءة
100%	66	المجموع

تشير المعطيات الكمية للجدول رقم (06) أن المعيار الرئيسي الذي تعتمده المؤسسة سونلغاز في التوظيف هو الشهادة التي يمتلكها الموظف و هذا بنسبة 71 % أما المعيار الثاني و الذي يكون التوظيف من خلاله عن طريق إجراءات مسابقة التوظيف و هذا بنسبة 24 % ، أما فيما يخص الأساس الثالث هو أن يكون التوظيف على أساس الكفاءة و الذي قدر ب 5 % و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها، و هذا ارجع إلى تغيير معيار التوظيف على مستوى قانون العمل، حيث أصبحت جل المؤسسات تعتمد على التوظيف على أساس الشهادة بالدرجة الأولى فلا يمكن لأي فرد

من الأفراد أن يوظف دون حصوله على شهادة لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة يقتضي ذلك و هذا لاحظته في ميدان الدراسة.

(07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

الاقدمية	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	27	%40.91
من 5 الى 10 سنوات	09	%13.64
أكثر من 10 سنوات	30	%45.45
المجموع	66	%100

يوضح لنا الجدول رقم (07) المتعلق بالأقدمية في المؤسسة أن نسبة

45.45 % من الموظفين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة

40.91% لهم أقدمية في المؤسسة اقل من 05 سنوات، أما نسبة 13.64

% من المبحوثين فلهم أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

الفصل الخامس:
مناقشة وتحليل
جداول الفرضيات



تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل نتائج دراستنا من خلال:
المعطيات التي حصلنا عليها عن طريق الاستمارة والمقابلة، السجلات،
والوثائق وملاحظتنا الميدانية.

اولاً: عرض وتحليل الفرضية الاولى

1- عرض الفرضية الاولى: الاتصال الرسمي يساهم في الرفع من كفاءة الموظف.

الجدول رقم(08): يبين احتمالات المحور الثاني:

لا		نعم		رقم العبارة
النسب	التكرار	النسب	التكرار	
06	04	94	62	1 هل توجد رقابة داخل المؤسسة
06	04	94	62	2 هل توجد علاقة بينك وبين مشرفك المباشر
24.24	16	75.76	50	3 هل يساعدك مشرفك المباشر في العمل عند قيامك بعملك بالشكل المرغوب
34.80	23	65.20	43	4 هل تتلقى عبارات الشكر والتقدير

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بطبيعة الرقابة داخل المؤسسة نجد أن نسبة 94 % من المبحوثين يقرون بوجود الرقابة داخل المؤسسة، وفي المقابل نجد نسبة 06 % من المستجوبين أقرروا بغياب الرقابة داخل المؤسسة، نلاحظ أن أغلب المبحوثين أقرروا بوجود الرقابة داخل المؤسسة وهذا يعود إلى طبيعة العمل فيها التي من خلالها يتم تقديم

خدمات للزبائن حيث أنه لا يمكن التهاون في إنجاز هذه الخدمة هذا من جهة.

توضح التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول اعلاه و الشواهد الميدانية حول طبيعة العلاقة بين الموظف و المشرف المباشر أن نسبة 94 % من أفراد العينة أقرروا بوجود علاقة بينهم و بين مشرفهم المباشر، في المقابل نجد أن نسبة 06% من المبحوثين أجابوا بعدم وجود علاقة بينهم و بين مشرفهم المباشر، نلاحظ أن أغلب الموظفين اقرروا بوجود علاقة حسنة بينهم و بين مشرفهم المباشر هذا ارجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يقتضي التواصل مع مشرفك المباشر من أجل تبادل المعلومات و تلقي شروحات و تفاصيل أكثر عن العمل بغية تقديم خدمة بالشكل المطلوب و هذا ما أقره رئيس مصلحة الموارد البشرية عند اجراء المقابلة معه.

من خلال الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها والموضحة في الجدول اعلاه ونلاحظ أن نسبة 75.76% من المبحوثين أقرروا بوجود مساعدة من طرف مشرفهم المباشر في العمل، في المقابل نجد نسبة 24.24% من المبحوثين أقرروا بعدم وجود مساعدة من طرف مشرفهم المباشر في العمل، من هنا نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا بوجود مساعدة من طرف المشرف المباشر وهذا ارجع إلى طبيعة العمل في حد ذاته الذي يتطلب التعاون من

أجل تقادي الأخطاء المهنية، إتقان العمل هذا من جهة، ورفع معنويات الموظفين وهذا يؤدي إلى أداء جيد من جهة أخرى.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 65.20 % من المبحوثين أجابوا بأنهم يتلقون عبارات الشكر و التقدير من طرف مشرفهم المباشر عند قيامهم بعملهم بالشكل المرغوب و هذا ما يزيد من تعزيز مكانتهم، في المقابل نجد 34.80 % من المستجوبين أجابوا بالنفي، و هذا ارجع إلى أن تحفيز الموظف معنويا يجعله يحس بأهميته و مكانته بين زملائه، و أن هذا الأخير هو العنصر الإستراتيجي و الفعّال داخل التنظيم و لا بد من تحفيزه ليس فقط ماديا بل أيضا معنويا هذا ما يدفعه إلى أداء مهام وظيفته بكل تقان و إخلاص، و لأن الموظف في الأخير كائن اجتماعي لا بد من الاهتمام بجانبه الاجتماعي و إعطائه أهمية هذا ما يزيد من دافعيته نحو العمل.

الجدول رقم 09 يوضح احتمالات المحور الثاني:

لا		نعم		العبارة
النسب	التكرار	النسب	التكرار	
06	04	94	62	5 هل ترى بان لنمط الاشراف تأثير على مزاج الموظف.
33.33	22	66.67	44	6 هل انت على تواصل مع الادارة
00	00	100	100	7 ماهي الوسيلة المتبعة من قبل الادارة في ايصال المعلومات للموظفين
00	00	100	66	8 هل لك اتصالات مع زملائك في العمل

تشير المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أن نسبة 94 % من المبحوثين، أقرروا بأن لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف في المقابل نجد نسبة 06% من المستجوبين أجابوا بالنفي، و هذا ارجع إلى الرقابة المرنة داخل المؤسسة تجعل الموظف يشعر بالراحة مما يولد له الرغبة في إنجاز مهامه و تقديم الخدمة بالشكل المرغوب وتحفيزه نحو الإبداع عكس ذلك فالرقابة الصارمة و اللصيقة تجعل الموظف يشعر بالقلق و التوتر في مكان العمل و هذا ما يؤثر على روحه المعنوية و مزاجه مما تجعله يتكامل و يتهاون في أداء مهامه و هذا ما أقره رئيس مصلحة الموارد البشرية عند اجراء المقابلة معه .

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 67.77 % من المستجوبين أقرروا بأن الإدارة على تواصل بهم في المقابل نجد نسبة 33.33 % أجابوا بالنفي وهذا يعود إلى أن اتصال الإدارة بالموظفين من أجل إعطائهم تعليمات، وأوامر، وقرارات للتنفيذ وفي بعض الأحيان تقوم بطلب آراء الموظفين في إطار المسائل والأمور التي تتعلق بأعمالهم الموكلة، إليهم وهذا ما يجعلهم يحسون بالاهتمام ويدفعهم إلى العمل بكل إتقان وتحكم.

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة 58 % من المبحوثين أقرروا بأن الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين هي المذكرات المصلحية ، تليها نسبة 36.36 % أجابوا بأن الطريقة المتبعة في إيصال المعلومات من قبل الإدارة هو المسؤول المباشر، أما نسبة 6.06 % من أفراد العينة و هي أدنى نسبة أقرروا بأن الأسلوب المتبع هو الإعلانات، وهذا يعود إلى وجود اتصال رسمي بالمؤسسة تمثلت قنواته في المذكرات المصلحية و المسؤول المباشر و الإعلانات من أجل إيصال التعليمات و التوجيهات و الأوامر للموظفين بهدف تحسين و تطوير أدائهم و التحكم في أعمالهم و هذا ما تم تأكيده من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية ، و أيضا هذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية .

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أن نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم لهم اتصالات مع زملائهم في العمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب وجود قنوات اتصال تساعد على تدفق المعلومات بين الزملاء في مكان العمل وهذا ما يؤدي إلى تسهيل سير العمل والمهارة فيه.

الجدول رقم 10: يوضح احتمالات المحور الثاني

لا		نعم		رقم العبارة
النسب	التكرار	النسب	التكرار	
21	14	79	52	9 هل تتواصل مع زملائك في العمل
03.03	02	96.97	65	10 هل تفضل العمل بروح الفريق
00	00	100	66	11 هل تتبادل المعلومات مع زملائك يساعدك على تقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 79 % من المبحوثين أجابوا بأنهم على تواصل مع زملائهم خارج أوقات العمل، في المقابل نجد نسبة 21 % من المستجوبين أجابوا بالنفي و هذا يرجع إلى أن الاتصالات التي تتم بين زملاء العمل تعمل على توسيع اللقاءات خارج محيط العمل ، ربما يرجع ذلك إلى تكتل الموظفين في جماعات حسب السلم المهني بحيث أن أصحاب الدرجات المهنية العليا يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي نفس الدرجات المهنية العليا و هكذا، و هي نسبة معتبرة تدل على أن هناك علاقات اجتماعية قوية فيما بينهم و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بروح معنوية عالية و كل ذلك ينعكس إيجابا على أدائها.

من خلال تكميم البيانات المجمعة من الميدان والواردة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 96.97 % من المبحوثين أقروا بأنهم يفضلون العمل بروح الفريق وهذا ما يساهم في السرعة في إنجاز العمل، في المقابل نجد نسبة 3.03 % أقروا بأنهم لا يفضلون العمل بروح الفريق، لكن نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقرون بتفضيل العمل بروح الفريق، وذلك يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يقتضي العمل بروح الفريق من أجل أداء الخدمة بمهارة وفي أقل وقت وجهد ممكن وهذا ما شاهدته في ميدان الدراسة.

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة أعلاه نلاحظ أن نسبة 100 % من المستجوبين أقروا بأن مبادلة المعلومات مع الزملاء تساعد على تقديم الخدمة بالموصفات المطلوبة وهذا راجع إلى موظفين هذه المؤسسة الذين يفضلون العمل بروح الفريق وهذا يجعلهم يتبادلون الآراء والمعلومات فيما بينهم والقيام بالعمل بصورة أجود وإنتاج أكبر هذا من جهة، أيضا طبيعة العمل تقتضي العمل في فريق من أجل تقديم الخدمة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب هذا من جهة أخرى، وهذا ما لاحظته من خلال جولتي الاستطلاعية لميدان الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل الفرضية الثانية

1- عرض الفرضية الثانية: الاتصال غير الرسمي والدافعية نحو العمل.

الجدول رقم(11): يوضح احتمالات المحور الثالث

لا		لا		رقم العبارة
النسب	التكرار	النسب	التكرار	
6	4	94	62	1 هل توجد صداقة بينك وبين زملائك
42.42	28	57.58	38	2 هل سبق لك وان درست مع زميل لك في العمل
4.55	03	95.45	63	3 هل علاقتك مع زملائك تساعدك في بذل مجهود متميز في العمل
00	00	100	66	4 هل لديك روح المخاطرة اثناء ادائك لعملك

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 94 % من المستجوبين أقروا بوجود صداقة بين الزملاء في المقابل نجد نسبة 6 % أجابوا بالنفي وهذا ارجع إلى أهمية الإتصالات غير الرسمية التي تجري فيما بينهم والتي تتشكل في أغلب الأحيان من شبكة العلاقات الشخصية والصداقات وكل هذا يزيد من تحفيزهم في أداء مهامهم مع إبداء الرغبة القوية في العمل وروح المبادرة فيه داخل هذه المؤسسة.

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 57.58 % من المبحوثين بأنهم سبق لهم و أن درسوا مع زميل عمل و هذا ما يزيد من حماسهم في العمل، في المقابل نجد نسبة 42.42% من أفراد العينة أجابوا بالنفي، و عليه نلاحظ أن النسبة الأعلى هي 57.58 % الذين أقرروا بأنهم سبق لهم الدراسة مع زميل عمل ، فهذا يسمح لهم خلال فترة الدراسة بتكوين علاقات صداقة، فعند التوجه إلى سوق العمل فربما يعملون في نفس المؤسسة و بالضبط في نفس الوظيفة خاصة عند دراستهم نفس التخصص في الجامعة، و هذه علاقات الصداقة تجعلهم يعملون مع زملائهم في العمل بكل حماس و إخلاص و اطمئنان أي زيادة درجة الرغبة في العمل و هذا ما شاهده خلال تربصي بالمؤسسة.

من خلال تكميم البيانات المستسقاة من الميدان الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 63 % من المبحوثين أقرروا بأن علاقاتهم مع زملائهم تساعدهم على بذل مجهود متميز في العمل، في المقابل نجد نسبة 3% تفر العكس، وهذا يعود إلى أن الاتصالات التي تحدث على مستوى التنظيم بين الزملاء تعمل على بعث روح المنافسة فيما بينهم وهذا ما يدفعهم إلى بذل مجهود متميز في العمل وكل ذلك من أجل الحفاظ على استمرارية واستقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من
المبحوثين أقروا بوجود تعاطف مع زملائهم في العمل ويتمثل هذا التعاطف
في تعويض زملائهم عند حالة الضرورة.

الجدول رقم 12: يوضح احتمالات المحور الثالث

لا		نعم		العبارة
النسب	التكرار	النسب	التكرار	
44	29	56	37	5 هل لديك روح المخاطرة اثناء ادائك لعملك
33.33	22	66.67	44	6 هل تعمل مع أحد اقاربك
46.96	31	53.03	35	7 هل يقدم لك الاقارب توجيهات

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أنّ نسبة 56% من المبحوثين أقرّوا بوجود روح المخاطرة أثناء أدائهم لعمليهم في المقابل نجد نسبة 44% أجابوا بالنفي ، و هذا يرجع إلى طبيعة الموظف في حد ذاته، فهناك من يلتزم بأداء مهامه المتعلقة بوظيفته و فقط دون أية مخاطرة في عمله بشكل روتيني ، و هناك فئة أخرى من الموظفين لهم روح المخاطرة و طرح أفكار و تصورات جديدة حول طريقة العمل من أجل أداء خدماتهم بالشكل المطلوب و بجودة عالية بهدف كسر الروتين اليومي الممل و اكتشاف طرق جديدة و متميزة تدفعهم للعمل بكل حيوية و جدية و نشاط.

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 66.67 % من المستجوبين أقرروا بوجود أقارب يعملون معهم في العمل، ونجد نسبة 33.33% اجابوا ب لا.

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 53.03% أقرروا بوجود أقارب يقدمون لهم توجيهات مهنية ، في المقابل نجد نسبة 46.96% أجابوا بالنفي ، وهذا يرجع إلى طبيعة الفرد في حد ذاته فهناك أفراد يفضلون الاستفادة من تجارب الآخرين ، لتجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلا ولاختصار الطريق ، و غالبا ما تتجح هذه الفئة في حياتها المهنية هذا من جهة ، و من جهة أخرى نجد أفراد يحبون الوصول إلى الحقيقة بالاعتماد على أنفسهم لكن هؤلاء الأشخاص لا يحققون النجاح في مسارهم المهني إلا بعد أمد طويل ، وعليه يمكن القول بأن للأقارب دور كبير في تقديم توجيهات مهنية مفيدة .

الجدول رقم 13: يوضح احتمالات المحور الثالث:

محايد		موافق		رقم العبارة
النسب	التكرار	النسب	التكرار	
22.72	15	77.27	51	8 هل لوظيفتك دور في مكانتك بين اقاربك
34.84	23	65.16	43	9 هل يساعدك محيطك الاجتماعي على تكيف مع ظروف عملك
18.18	12	81.82	54	10 هل التزاماتك بمسؤولياتك الاسرية عاملا اساسيا في انضباطك مهنيا

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الميدانية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 77.27 % من المبحوثين أجابوا بنعم حيث اعتبروا بأنّ الوظيفة لها دور في المكانة بين الأقارب وكعامل في انضباطهم، في المقابل نجد 22.72% أقروا بأنه ليس لوظيفتهم دور في مكانتهم بين أقاربهم وهذا راجع لطبيعة المنصب حيث أنّ أصحاب المناصب النوعية والحساسة لوظيفتهم دور في مكانتهم بين أقاربهم وهذا ما يدفعهم للمواظبة في عملهم، على غرار أصحاب المناصب الغير حساسة وغير نوعية، فليس لوظيفتهم دور في مكانتهم بين أقاربهم وهذا ما لا يدفعهم للمواظبة في عملهم، وهذا ما لاحظته في الزيارة الميدانية للشركة سونلغاز.

من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 65.15% من المبحوثين أجابوا بأنّ محيطهم الاجتماعي يساعدهم على التكيف مع ظروف العمل، في المقابل نجد أنّ نسبة 34.84% أقرّوا بالنفي وهذا راجع إلى ثقافة ودرجة تعلم المحيط الاجتماعي فإذا كان محيط اجتماعي ايجابي فهو يساعده على التكيف مع ظروف العمل، وعلى العكس من ذلك فالمحيط الاجتماعي السلبي لا يساعد على التأقلم مع ظروف العمل.

من خلال المعطيات الرقمية الموجودة أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 81.82% من المبحوثين أجابوا بأنّ الالتزام بالمسؤولية الأسرية عامل أساسي في الانضباط مهنيًا، في المقابل نجد نسبة 18.18% أجابوا بالنفي، وهذا راجع إلى النظرة المتفاوتة للعمل، فهناك من يرى بأنّ العمل مكسب مادي فقط، وهناك من يرى أن العمل وسيلة لتحقيق الذات وإثباتها فالفئة الأولى تتضبط في عملها بسبب مسؤوليتها الأسرية، أما الفئة الثانية فتلتزم بعملها لحبها له في حد ذاته ومن أجل تحقيق ذاتها والشعور بالراحة النفسية.

ثالثا: عرض نتائج العامة للدراسة:

1- النتائج الجزئية:

أ- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى والتي مفادها يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف، تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجدول السابق ما يلي:

✓ من خلال العبارة رقم(01) تبين أن هناك رقابة داخل المؤسسة وذلك بنسبة 94% وأن طبيعة الرقابة داخل المؤسسة صارمة ومرنة في آن واحد.

✓ من خلال العبارة رقم(02) يتضح لنا بأن أفراد العينة لهم علاقة بمشرفهم المباشر وذلك بنسبة 94%

✓ من خلال العبارة رقم(03) تبين أن أفراد العينة أقروا بوجود مساعدة من طرف مشرفهم المباشر وذلك بنسبة 75.76%.

✓ من خلال العبارة رقم(04) يتضح لنا بان الافراد المستجوبين أكدوا بأنهم يتلقون عبا ارت الشكر والتقدير من طرف المشرف المباشر واعتبروا ذلك تعزيزا لمكانتهم.

✓ من خلال العبارة رقم(05) يتضح لنا بان الافراد العينة أقرؤا بأن لنمط

الإشراف تأثير على مزاج الموظف نسبة 94 %.

✓ من خلال العبارة رقم (06) بنسبة 67.66 % من المبحوثين أقرؤا بأن

الإدارة على تواصل بهم.

✓ من خلال العبارة رقم (07) بنسبة 58 % من المستجوبين أكدوا بأن

الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين هي

المذكرات المصلحية.

✓ من خلال العبارة رقم (08) بنسبة 100% من أفراد العينة أقرؤا بأن لهم

اتصالات مع زملائهم في العمل.

✓ من خلال العبارة رقم (09) بنسبة 79 % من المبحوثين أكدوا بأنهم

على تواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل وأنهم يتناقشون فيما بينهم

حول الأمور المتعلقة بالعمل.

✓ من خلال العبارة رقم (10) بنسبة 96.97 % من أفراد العينة يفضلون

العمل بروح الفريق وهذا ما يزيد من سرعتهم في إنجاز العمل.

✓ من خلال العبارة رقم (11) بنسبة 100 % من المستجوبين أقرّوا بأنّ تبادل المعلومات مع الزملاء يساعدهم على تقديم خدمة بالمواصفات المطلوبة.

من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الاتصال الرسمي يساهم في الرفع من كفاءة الموظف داخل المؤسسة وبهذا تكون فرضيتنا الأولى محققة.

ب-نتائج الفرضية الثانية:

✓ نسبة 94 % من أفراد العينة أكدوا بوجود علاقة صداقة مع زملائهم في العمل.

✓ نسبة 57.58 % من المبحوثين أقرّوا بأنهم سبق لهم وأن درسوا مع زميل عمل وهذا ما يزيد من حماسهم في العمل.

✓ نسبة 95.45 % من أفراد العينة أقرّوا بأنّ علاقاتهم مع زملائهم تساعدهم على بذل مجهود متميز في العمل.

✓ نسبة 100 % من المستجوبين أكدوا بوجود تعاطف مع زملائهم في العمل ويتمثل هذا التعاطف في تعويض زملائهم عند حالة الضرورة.

✓ نسبة 66.67 % من أفراد العينة صرحوا بوجود أقارب يعملون معهم في العمل.

✓ نسبة 53.03 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ لهم أقارب يقدمون لهم توجيهات مهنية.

✓ نسبة 77.27 % من المستجوبين أكدوا بأنّ الوظيفة لها دور في المكانة بين الأقارب واعتبروها كعامل انضباط في عملهم.

✓ نسبة 65.15 % من المبحوثين أقرّوا بأنّ محيطهم الاجتماعي يساعدهم على التكيف مع ظروف العمل.

✓ نسبة 81.82 % من أفراد العينة أكدوا بأنّ الالتزام بالمسؤولية الأسرية عامل أساسي في الانضباط مهنية.

من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الاتصال غير رسمي يؤدي

إلى زيادة الدافعية نحو العمل. وبهذا تكون فرضيتنا الثانية محققة.

ج-النتيجة العامة:

لقد أكدت الفرضيات الجزئية صدق الفرضية العامة للبحث و التي مفادها أنّ فعالية الاتصال التنظيمي له اثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة حيث أوضحت الشواهد الكمية و نتائج الدراسة أنّ الاتصال الرسمي يساهم إلى الرفع من كفاءة الموظف بالإضافة إلى جانب الاتصالات الرسمية هناك اتصالات غير رسمية تؤدي إلى زيادة دافعية الموظف نحو العمل و هذا ما لمسناه جليا من خلال الفرضيات الفرعية التي قمت باستعراضها خلال الدراسة الراهنة حيث حاولت التأكد من صدقها على أرض الواقع و ذلك من خلال الشواهد الكمية و الميدانية التي أكدت فكري محولة جاهدة التأكد من صحتها.

الختامة



الخاتمة

الخاتمة:

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

من خلال تناولنا لجوانب الموضوع النظرية وكذلك شقه تطبيقي في الفصل الأخير توصلنا إلى نتيجة نهائية مفادها أن هناك فعالية أثر الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة وهذا ما يثبت لنا صحة فرضيات الدراسة.

الخاتمة

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

قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد ماهر: "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
2. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دار الجماعة للنشر، الإسكندرية، ب.س.ن
4. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن. 2004
5. بشير بن صالح بوجنانة: "المنطق و مناهج البحث العلمي" - إجراءات عملية، تقنيات، مناهج، 2000
6. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط2، 2001
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999

قائمة المصادر والمراجع

8. حسين حريم :"مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية) ،
وظائف المنظمة "، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن.2004
9. خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و
التوزيع، عمان، ط1، 2002،
10. خضير كاظم محمود الاتصال الفعال في ادارة الاعمال، دار الصفاء،
بيروت، ط1، 2009،
11. خضير كاظم محمود: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر و
التوزيع، عمان ، 2002،
12. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،
دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن.2006
13. خيري خليل الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،
المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.ب.س.ن
14. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية،
مصر ،2001،
15. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: "الاتصال والعلاقات
العامّة «، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2005

قائمة المصادر والمراجع

16. رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008،
17. ريم عبد المحسن إبراهيم التيمي «: التميز في الأداء"، في مجلة التنمية الإدارية، العدد 72، ماي 2008، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة مصر
18. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،
19. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001
20. سعيد بن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرفس للاستشارات والتطوير العلمي الاداري، مصر 2007
21. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ البدوي: "أبعاد العملية الاتصالية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999،
22. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987،
23. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999

قائمة المصادر والمراجع

24. صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، عدد22، 2004،
25. طارق المجنوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت، 2000،
26. عبد الباقي زيدان، وسائل واساليب الاتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والإدارية، مكتبة أنجلو، مصر
27. عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل التكنولوجيا في التعليم، دار الفكر، عمان، 2005،
28. عبد الغفار حنفي، أساسيات ادارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة مصر، 1995،
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1990،
30. عبد الغفور يونس ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1971،
31. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان. 2010

قائمة المصادر والمراجع

32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998،
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005،
34. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991،
35. فرح شعبان، الاتصالات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009
36. فضيل دليو: "الاتصال (مفاهيم، نظرياته، ووسائله)"، دار الفجر للنشر والتوزيع 2003،
37. فضيل دليو: "مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري"، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ابن عكنون، الجزائر. 2011.
38. فؤاد الشريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط3، 1967
39. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2004،
40. محمد إسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، 2005،

قائمة المصادر والمراجع

41. محمد عودة، اساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب.س.ن
42. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995،
43. محمد يسري ، إبراهيم دعبس، الإتصال و السلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2008
44. منال احمد طلعت، مدخل الى علم الاتصال، ب.س.ن، الإسكندرية
45. منى محمد ابراهيم، تكنولوجيا الاتصال المعاصر الشخصية والادارية ونظم المعلومات، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية. 2010
46. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998
47. موسى خليل، الادارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، ط4، 2005،
48. هالة منصور، الإتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000،

قائمة المصادر والمراجع

49. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء

والتنمية، مصر، 1996،

ثانيا: المراجع الاجنبية

50. François de singly et autres : « **nouveau manuel**

de sociologie », armond colin, paris, 2011, p110

51. موريس أنجرس: " منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية »،

ترجمة يزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، 2004، الجزائر

ثالثا: الرسائل والاطروحات

52. ميلود طبيش: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي"،

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة ورقلة.

الجزائر، 2011

53. طلال عبد الملك الشريف، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.

قائمة المصادر والمراجع

رابعاً: المواقع الإلكترونية

54. إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17.htm>

2004 ; vu le 2022/06/07 23 :00

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية علم الاجتماع والديموغرافيا
قسم علم الاجتماع



الاتصال التنظيمي ودوره على الاداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم العمل

اشراف الأستاذ:

د/ زرنوج امحمد

من إعداد الطالبة:

مشراوي بشرى
بن دهقان هاجر

ملاحظة: هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل للاتصال التنظيمي دور بالأداء الوظيفي، وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة، والمطلوب منكم وضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم. -إنّ هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: 25 من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة من 40 سن إلى 50 من 50 سنة إلى 60 من 60 سنة فما فوق .

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب (اء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

5- الوضعية المهنية: عامل مهني عامل متخصص عامل مؤهل إطار

6- معيار التوظيف: على أساس المسابقة على أساس الشهادة

على أساس الكفاءة

7- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 من إلى 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى 25 سنة من 25 سنة فما فوق .

المحور الثاني: الاتصال و كفاءة الموظف.

الرقابة والروح المعنوية.

- 8- هل توجد رقابة داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 9- هل توجد علاقة بينك و بين مشرفك المباشر؟ نعم لا
- 10 - هل يساعدك مشرفك المباشر في العمل؟ نعم لا - عند قيامك بعملك بالشكل المرغوب .
- هل تتلقى عبا ارت الشكر والتقدير من طرف المشرف المباشر؟ نعم لا
- 11 - هل ترى بأن لنمط الإشراف تأثير على مزاج الموظف؟ نعم لا

الإتصال النازل والتحكم في العمل.

- 12 - هل أنت على تواصل مع الإدارة؟ نعم لا
- 13 - ما هي الوسيلة المتبعة من قبل الإدارة في إيصال المعلومات للموظفين؟ المسؤول المباشر المذكرات المصلحية الإعلانات
- 14 الإتصالات الرسمية الأفقية والمهارة في العمل.
- 15 - هل لك اتصالات مع زملائك في العمل؟ نعم لا
- 16 - هل تتواصل مع زملائك خارج أوقات العمل؟ نعم لا
- هل تفضل العمل بروح الفريق؟ نعم لا
- 17 هل تبادل المعلومات مع زملائك يساعدك على تقديم الخدمة بالمواسفات المطلوبة؟ نعم لا

المحور الثالث: الإتصال غير رسمي والدافعية نحو العمل.
علاقات الصداقة والرغبة في العمل.

- 18 - هل توجد صداقة بينك وبين زملائك في العمل نعم لا .
- 19 - هل سبق لك وأن درست مع زميل لك في العمل؟ نعم لا .
- 20 - هل علاقتك مع زملائك تساعدك على بذل مجهود متميز في العمل؟ نعم لا
- 21 - هل تتعاطف مع زملائك في العمل؟ نعم لا .
- 22 - هل لديك روح المخاطرة أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا .
- علاقة القرابة و المواظبة في العمل.
- 23 - هل تعمل مع أحد أقاربك في العمل؟ نعم لا .
- 24 - هل يقدم لك الأقارب توجيهات مهنية؟ نعم لا .
- 25 - هل لوظيفتك دور في مكانتك بين أقاربك؟ نعم لا .
- 26 - هل يساعد محيطك الاجتماعي على التكيف مع ظروف عملك؟ نعم لا
- 27 - هل التزاماتك بمسؤولياتك الأسرية عاملا أساسيا في انضباطك مهنيا؟ نعم لا

المحل رقم 03: شعار المؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بالأغواط

